

**И. С. ПЕЛЫМСКАЯ
Н. В. ГОНЧАРОВА**

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

И. С. Пельмская

Н. В. Гончарова

**Экономика и управление
на металлургических предприятиях**

Учебное пособие

3-е издание, исправленное

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2014

УДК 669:658(075.8)

ББК 65.305.2я73

П24

Рецензенты: кафедра экономической теории Уральского института управления – филиала РАНХиГС (зав. кафедрой канд. экон. наук, доц. Д. В. Вышегородский); канд. экон. наук, доц. Н. Л. Савченко (Уральский гуманитарный институт)

Научный редактор - д-р экон. наук, проф. Н. Р. Кельчевская

Пелымская, И. С.

П24 Экономика и управление на металлургических предприятиях: учебное пособие / И. С. Пелымская, Н. В. Гончарова. – 3-е изд., испр. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 272 с.

ISBN 978-5-321-02424-9

Учебное пособие знакомит с основами функционирования предприятия как основного субъекта рыночной экономики. Рассмотрены принципы создания предприятий, их организационно-правовые формы, факторы производства, финансовые результаты деятельности. В пособие также включены материалы по экономической оценке инвестиционных проектов, управлению персоналом, управлению проектами и документированию управленческой деятельности на металлургических предприятиях.

Издание предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов. Представляет интерес для слушателей программ профессиональной переподготовки, руководителей и менеджеров.

Библиогр.: 82 назв. Табл. 24. Рис. 16.

УДК 669:658(075.8)

ББК 65.305.2я73

ISBN 978-5-321-02424-9

© Уральский федеральный университет, 2010

© Пелымская И. С., Гончарова Н. В., 2010

© Уральский федеральный университет, 2012, с изменениями

© Пелымская И.С., Гончарова Н. В., Зимненко И. А., 2012

© Уральский федеральный университет, 2014

© Пелымская И. С., Гончарова Н. В., 2014

Оглавление

Предисловие	5
1. Экономические и правовые основы функционирования предприятия	6
1.1. Предприятие как субъект экономики	6
1.2. Предпринимательская деятельность: понятие, признаки, правовое регулирование	8
1.3. Интеграция предприятий	17
2. Основные средства предприятия	23
2.1. Основные средства: понятие, классификация, структура	23
2.2. Оценка основных средств. Физический и моральный износ основных средств	28
2.3. Амортизация основных средств	32
2.4. Оценка наличия, состояния, движения и использования основных средств	35
3. Оборотные средства предприятия	41
3.1. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств	41
3.2. Показатели использования оборотных средств предприятия	44
3.3. Нормирование оборотных средств	46
3.4. Управление запасами оборотных средств	52
4. Себестоимость продукции предприятия	55
4.1. Понятие, сущность себестоимости продукции и ее виды	55
4.2. Группировка затрат на производство и реализацию продукции	56
4.3. Планирование себестоимости производства и реализации продукции и составление сметы затрат	58
4.4. Калькулирование себестоимости продукции	62
4.5. Управление затратами на предприятии	72
4.6. Анализ и планирование себестоимости по технико-экономическим факторам	84
5. Прибыль. Рентабельность	92
5.1. Прибыль предприятия	92
5.2. Рентабельность	96
6. Экономическая оценка инвестиционных проектов на предприятии	97
6.1. Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятий	97
6.2. Оценка эффективности инвестиционных проектов	112
6.3. Оценка риска инвестиционного проекта	124
7. Основы курса «Управление проектами»	135
7.1. Управление проектами: классификация базовых понятий	135
7.2. Субъекты управления и поведенческая компетентность	142
7.3. Основы бизнес-планирования	145
7.4. Компьютерные программы бизнес-планирования	156
8. Документирование управленческой деятельности	159
8.1. Правила оформления документов	159
8.2. Организационно-правовые документы предприятия	178
8.3. Распорядительные документы	189
8.4. Информационно-справочные документы	194

8.5. Организация документооборота.....	203
8.6. Общие правила регистрации и контроль исполнения документов в организации.....	206
9. Управление персоналом на металлургических предприятиях.....	209
9.1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности.....	209
9.2. Технология управления персоналом организации.....	219
Библиографический список.....	263

Предисловие

Стратегические изменения в экономике России, принявшие в последние годы сложный и всеобъемлющий характер, привели к радикальным изменениям практически всех процессов функционирования хозяйствующих субъектов и оказали сильное давление на формирование новых производственных отношений. Происходящие преобразования в экономическом развитии страны по-новому ставят вопрос о формах и методах хозяйствования предприятия, оценке результативности его производственной, финансовой и инвестиционной деятельности.

Преодоление экономического кризиса, эффективное функционирование рыночной экономики во многом обусловлены квалификацией, компетенцией и профессионализмом экономических кадров.

Процесс подготовки и переподготовки специалистов, способных успешно работать в условиях социального рынка, набирает обороты. Существенную роль в нем играет наличие учебной литературы, отвечающей требованиям современной рыночной экономики.

Несмотря на наличие большого объема экономической литературы, все же ощущается явный дефицит учебных изданий, сочетающих теоретические аспекты рынка с хозяйственной практикой предприятия. Данное учебное пособие написано в соответствии с образовательными стандартами и государственными требованиями к уровню подготовки выпускника по направлению «Менеджмент». Представляемое учебное пособие состоит из 9 частей:

- экономические и правовые основы функционирования предприятия;
- основные средства предприятия;
- оборотные средства предприятия;
- себестоимость продукции предприятия;
- прибыль. Рентабельность;
- экономическая оценка инвестиционных проектов на предприятии;
- основы управления проектами;
- документирование управленческой деятельности;
- управление персоналом на металлургических предприятиях.

Учебное пособие рассматривает основы функционирования предприятия как основного субъекта рыночной экономики, а также принципы создания предприятий, их организационно-правовые формы, факторы производства, финансовые результаты деятельности.

В пособие включены материалы по экономической оценке инвестиционных проектов, управлению персоналом и документированию управленческой деятельности на металлургических предприятиях.

1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Предприятие как субъект экономики

Основу любой экономики составляет производство – производство продукции, выполнение работ, оказание услуг. Формой организации производства является предприятие. Для того чтобы охарактеризовать предприятие, надо ознакомиться с системой сбыта продукции, кругом потребителей, системой поставок и поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий, выявить организационно-правовую форму предприятия, состав и стоимость имущества, взаимоотношения предприятия с финансово-кредитными учреждениями, государством и т.п. Все это формирует экономическое единство предприятия. Таким образом, с одной стороны, предприятие – это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. В состав предприятия как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, фирменное наименование, интеллектуальную собственность, товарные знаки и другие исключительные права. С другой стороны, предприятие – это хозяйственная единица, обладающая обусловленной экономической и административной самостоятельностью, т.е. правами юридического лица, организационно-техническим, экономическим и социальным единством, обусловленным общностью целей деятельности: производством и реализацией товаров, работ, услуг и получением прибыли. Предприятие как юридическое лицо – это организация (фирма), обладающая следующими определенными признаками, установленными законодательством страны:

- наличие обособленного имущества в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении;
- самостоятельная имущественная ответственность;
- право приобретать, пользоваться и распоряжаться собственностью;
- право от своего имени быть истцом и ответчиком в суде;
- иметь самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетный и иные счета в банке.

В экономике функционируют самые различные юридические лица, которые отличаются друг от друга по целому ряду признаков, таких как отраслевая принадлежность, размеры, степень специализации и масштабы производства однотипной продукции, методы организации производства, организационно-правовые формы и т.п.

Особенности отраслевого производства черной металлургии

1. Сложная организационно-производственная структура: в черную металлургию входят следующие специализированные отрасли:

- добыча руд полезных ископаемых;
- обогащение руд полезных ископаемых;
- производство агломерата и окатышей;
- производство коксохимической продукции;

- производство огнеупоров;
 - производство ферросплавов;
 - доменное производство;
 - производство металлизованных окатышей (брикетов) и порошков;
 - сталеплавильное производство;
 - производство проката черных металлов;
 - производство стальных труб;
 - производство метизов;
 - шлакоперерабатывающее производство;
 - литейное производство черных металлов и др.
2. Материалоемкость, энергоемкость металлургического производства: доля материальных затрат в себестоимости продукции составляет около 70-85 %.
 3. Большая фондо- и капиталоемкость.
 4. Ярко выраженная специализация.
 5. Высокий уровень концентрации и комбинирования.
 6. Большой объем транспортных работ – внутривозовских перевозок.
 7. Короткий производственный цикл и разнообразие сортамента.
 8. Специфическая структура затрат на производство.
 9. Высокая степень экологической опасности.

В гражданском кодексе (далее ГК РФ) классификация юридических лиц основана на трех основных критериях:

- 1) на праве учредителей (участников) в отношении юридических лиц или имущества;
- 2) на цели экономической деятельности юридических лиц;
- 3) на организационно-правовой форме юридических лиц.

Сложность технологических, организационных и экономических взаимосвязей внутри предприятия, а также многогранность взаимодействия предприятия с другими экономическими субъектами предопределяют необходимость учета особенностей внутренней и внешней среды предприятия.

Внутренняя среда предприятия – это люди, средства производства, информация и денежные средства. Результатом взаимодействия компонентов внутренней среды является готовая продукция (работы, услуги).

Внешняя среда – непосредственно определяет эффективность и целесообразность работы предприятия – это потребители продукции, поставщики производственных компонентов, конкуренты, а также государственные органы власти, экономические, технологические, социальные, политические факторы.

В маркетинговой практике принято выделять факторы прямого воздействия (микросреда) и косвенного (макросреда) (рис. 1.1). Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры. Микросреда непосредственно влияет на производственно-финансовую деятельность предприятия – потребители, поставщики, конкуренты, посредники. К факторам макросреды относятся такие, как технологические, социально-демографические, экономические, природные, политические.

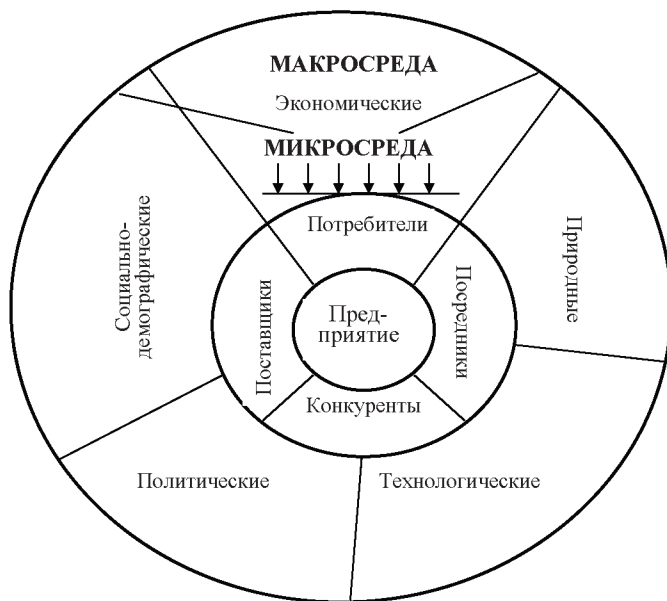


Рис. 1.1. Факторы микро- и макросреды

1.2. Предпринимательская деятельность: понятие, признаки, правовое регулирование

Предпринимательской является деятельность самостоятельная, осуществляемая на свой риск, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Признаки предпринимательской деятельности

1. Предпринимательская деятельность характеризуется самостоятельностью. Условно можно выделить имущественную и организационную самостоятельность предпринимателя. Имущественная самостоятельность определяется наличием у предпринимателя обособленного собственного имущества как экономической базы деятельности. Организационная самостоятельность – это возможность принятия самостоятельных решений в процессе предпринимательской деятельности, начиная от решения заняться предпринимательством, выбора вида деятельности, организационно-правовой формы, круга учредителей и т.д.

2. Предпринимательская деятельность сопряжена с риском. Этим предпринимательство коренным образом отличается от хозяйственной деятельности периода административно-плановой экономики. Уменьшение убытков можно

достичь путем заключения договора страхования предпринимательского риска, то есть риска убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения обязательств контрагентами или изменения условий этой деятельности по не зависящим от предпринимателя обстоятельствам, в том числе риска неполучения ожидаемых доходов.

3. Предпринимательская деятельность направлена на систематическое получение прибыли. Получение прибыли, являясь основной целью предпринимателя, придает его деятельности коммерческий характер, который не утрачивается даже в том случае, когда результатом ее окажется не прибыль, а убыток. Вместе с тем, если получение прибыли не ставится изначально как цель, деятельность нельзя назвать предпринимательской, она не носит коммерческого характера. Нельзя не обратить внимание и на такой квалифицирующий признак предпринимательской деятельности, как систематичность в извлечении прибыли. К сожалению, четких количественных критериев систематичности законодательством пока не выработано. Законодательный пробел в литературе предлагают восполнить, включив в определение предпринимательской деятельности дополнительные квалифицирующие признаки, такие как доля прибыли от данной деятельности в общих доходах лица, «существенность» прибыли, получение ее определенное количество раз за некоторый отчетный период и др.

4. В соответствии с определением прибыль извлекается субъектами от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

5. Самостоятельная ответственность предпринимателя своим имуществом также является признаком предпринимательской деятельности, не вошедшим в легальное определение.

6. Предпринимательская деятельность осуществляется лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. Это формальный признак, т.е. признак, легализирующий эту деятельность, придающий ей законный статус. Его отсутствие не приводит к утрате деятельностью качества предпринимательской, однако делает ее незаконной.

В учебной и научной литературе сформулированы и другие признаки предпринимательской деятельности, такие как системность, целенаправленность, профессионализм, инновационный характер.

В научной и учебной литературе представлено несколько концепций правового регулирования предпринимательских отношений. Сторонники взгляда на предпринимательское (хозяйственное) право как на самостоятельную отрасль, занимаая моноистическую позицию, полагают, что данные отношения должны регулироваться одной отраслью права. Дуалистическая концепция рассматривает эти отношения главным образом с позиций гражданского и административного права, основываясь на идее, что горизонтальные отношения равноправных субъектов в сфере товарно-денежного оборота должны регулироваться гражданским правом, а вертикальные отношения – административным правом и нормами примыкающих к нему отраслей. Высказываются мнения и о комплексности данной отрасли, т.к. ее нормы призваны урегулировать разнородные отношения, связанные с предпринимательством. Следует иметь в виду, что переход России к

рыночным отношениям порождает развитие предпринимательской деятельности, а отсюда – объективная необходимость ее всестороннего регулирования.

Нормы по правовому регулированию хозяйственной деятельности существуют в любом государстве. В одних странах эти нормы, образуя предпринимательское законодательство, являются составной частью гражданского права (Италия, Нидерланды), в других представляют собой особую отрасль (Франция, Германия, Испания, Португалия). Для обозначения этой отрасли применяются различные термины: торговое право, коммерческое право, предпринимательское право. Терминология предопределяется условиями развития и историческими традициями того или иного государства. В ряде государств, таких как Франция, Германия, Испания, Япония и других, наряду с гражданским кодексом, приняты и действуют торговые кодексы (торговые уложения). В этом случае говорят о дуализме частного права. Несмотря на эти различия, для всех государств характерен единый подход к правовому регулированию предпринимательской деятельности: соответствующие правовые нормы создаются и выделяются в особую сферу правового регулирования. Это дает возможность обеспечить развитие предпринимательской деятельности, создать необходимые правовые условия для ее осуществления, защитить как частные интересы предпринимателей, так и публичные интересы государства и общества в целом.

Принципы предпринимательского права – это его основополагающие начала, пронизывающие весь массив правовых норм. Основные принципы предпринимательского права представлены ниже.

1. *Принцип свободы предпринимательской деятельности* – получил закрепление в ст. 8, 34 Конституции РФ: «Каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности». Свое развитие данный принцип нашел в ГК РФ, в других законодательных актах.

2. *Конституционный принцип признания многообразия форм собственности, юридического равенства форм собственности и равной их защиты* – закреплен в ст. 8 Конституции РФ. Согласно данному принципу, законодательством не могут устанавливаться какие-либо привилегии или ограничения для субъектов, ведущих предпринимательскую деятельность с использованием имущества, находящегося в государственной, муниципальной или частной собственности.

3. *Принцип единого экономического пространства*, т.е. «свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств» на всей территории Российской Федерации. Он также относится к числу конституционных (ст. 8, 74 Конституции РФ). Ограничения могут вводиться в соответствии с Федеральным законом, если это необходимо для обеспечения безопасности, защиты жизни и здоровья людей, охраны природы и культурных ценностей.

4. *Принцип поддержания конкуренции и недопущения экономической деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию* (ст. 8, 34 Конституции РФ).

5. *Принцип государственного регулирования предпринимательской деятельности*. Государственное регулирование экономики, предпринимательства

осуществляется в любом государстве. Различными являются формы и методы такого регулирования, определяемые политическими условиями, уровнем экономического, социального развития, историческими традициями, национальными особенностями и другими факторами.

6. *Принцип законности.* Раскрывая данный принцип, необходимо обратить внимание на два аспекта. Во-первых, сама предпринимательская деятельность должна осуществляться при строгом соблюдении требований законодательства. Во-вторых, не менее важно, что государством должна быть обеспечена законность правовых актов, законность деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, регулирующих предпринимательство.

Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

Под *организационно-правовой формой предпринимательской деятельности* понимают совокупность имущественных и организационных отличий, способов формирования имущественной базы, особенностей взаимодействия собственников, учредителей, участников, их ответственности друг перед другом и контрагентами.

Действующее законодательство устанавливает следующие организационно-правовые формы предпринимательской деятельности: хозяйственные товарищества (полные и коммандитные), хозяйственные общества (с ограниченной ответственностью, с дополнительной ответственностью, акционерные), производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия. Перечисленные организации по законодательству РФ являются коммерческими.

Помимо коммерческих, действующим законодательством предусмотрена возможность создания организаций некоммерческих. Некоммерческие организации могут создаваться в форме общественных и религиозных организаций (объединений), некоммерческих партнерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, а также в других формах, предусмотренных федеральными законами. В том случае, если некоммерческой организации законом или уставом предоставлено право заниматься предпринимательской деятельностью, соответствующей целям, ради которых эта организация создана, прибыль от такой деятельности не распределяется между ее участниками, а направляется на достижение уставных целей.

Основные понятия гражданского законодательства и организационно-правовые формы предприятий приведены на рис. 1.2.

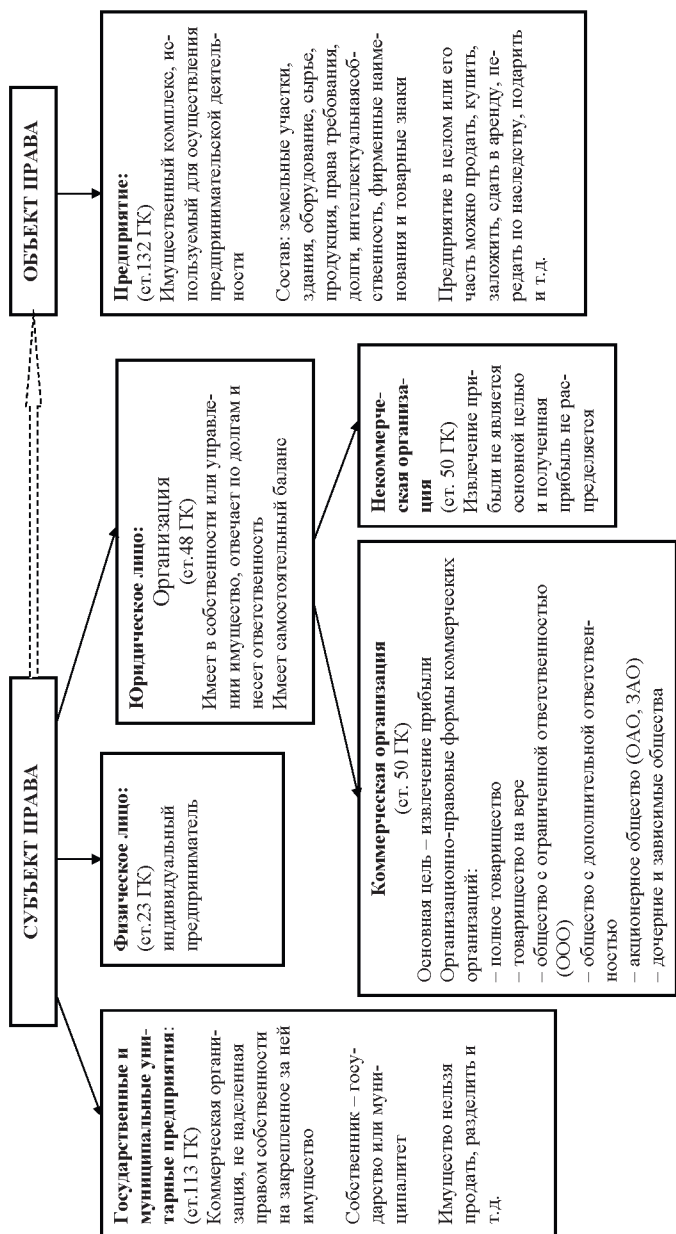


Рис. 1.2. Основные понятия гражданского законодательства и организационно-правовые формы предприятий

Виды государственного регулирования предпринимательской деятельности

Государственное регулирование предпринимательской деятельности может быть *прямым* (директивным) и *косвенным* (экономическим). В правовых актах содержится масса директивных правил в отношении различных аспектов предпринимательской деятельности. Прямое государственное регулирование можно рассматривать по следующим направлениям:

- установление требований, предъявляемых к предпринимательской деятельности (например, требование лицензирования отдельных видов предпринимательской деятельности, обязательной сертификации объектов технического регулирования и др.);
- установление запретов на те или иные проявления при ее осуществлении (например, запрет на осуществление монополистической деятельности, недобросовестной конкуренции и др.);
- применение государственных санкций и мер ответственности;
- создание хозяйствующих субъектов, их реорганизация и ликвидация (например, унитарных предприятий);
- заключение договоров в целях обеспечения целевых программ и иных государственных нужд и др.

В рыночных условиях хозяйствования приоритет отдается косвенным методам регулирования с применением различных экономических рычагов и стимулов. Косвенное государственное регулирование может как стимулировать те или иные виды предпринимательства (через предоставление льгот при налогообложении, кредитовании и т.п.), так и быть направлено на дестимулирование деятельности.

Государственное регулирование предпринимательской деятельности осуществляется различными способами, посредством применения разнообразных инструментов, среди которых можно назвать:

- нормы, нормативы, например нормы амортизационных отчислений;
- лимиты, например лимиты выбросов загрязняющих веществ в природную среду;
- ставки налогов, пошлин, иных обязательных платежей;
- квоты, например при экспорте товаров;
- коэффициенты, например изменения регулируемых цен (тарифов);
- резервы, например установление сумм, резервируемых коммерческими банками;
- размеры капиталов и фондов, например установление минимального размера уставного капитала, уставного фонда.

Порядок и основные этапы создания субъектов предпринимательского права

В соответствии со ст. 2 ГК РФ предпринимательская деятельность осуществляется лицами, зарегистрированными в установленном законом порядке. По российскому законодательству регистрация является конститутивной, имеет правоустанавливающее значение как юридический факт, на основании и с момента совершения которого возникает юридическое лицо и приобретает соответствующий статус индивидуальный предприниматель. Государственная реги-

страция преследует цели сбора и систематизации информации о хозяйствующих субъектах, осуществления государственного контроля за ведением хозяйственной деятельности и др.

Порядок государственной регистрации субъектов предпринимательского права урегулирован рядом нормативных правовых актов: ГК РФ, Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ (с изм. и доп.) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (далее – *Закон о регистрации*) и издаваемыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Государственная регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей – акты уполномоченного федерального органа исполнительной власти, осуществляемые посредством внесения в государственные реестры сведений о создании, реорганизации и ликвидации юридических лиц, приобретения физическими лицами статуса индивидуального предпринимателя, прекращения физическими лицами деятельности в качестве индивидуальных предпринимателей, иных сведений о юридических лицах и об индивидуальных предпринимателях в соответствии с *Законом о регистрации*.

Государственная регистрация – один из этапов создания коммерческой организации. Охарактеризуем эти этапы.

Определение состава учредителей, проведение общего собрания. Это первый шаг к созданию коммерческой организации. Законодательством предусмотрены правила, касающиеся состава и количества учредителей. К примеру, хозяйственное общество может быть создано одним лицом, о чем прямо говорится в п. 1 ст.66 ГК РФ. При этом устанавливается одно ограничение: учредителем хозяйственного общества не может быть другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица. В силу ст. 7 *Закона об АО* число акционеров закрытого общества не должно превышать пятидесяти, число акционеров открытого общества не ограничено. В соответствии со ст. 4 *Закона о производственных кооперативах* число членов кооператива не может быть менее пяти. Полными товарищами в полных товариществах и товариществах на вере могут быть индивидуальные предприниматели и коммерческие организации, участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществах на вере – граждане и юридические лица. Установлены ограничения на участие отдельных категорий граждан в хозяйственных обществах и товариществах (например, для государственных служащих).

Выбор организационно-правовой формы. Учредители могут создавать коммерческую организацию в любой организационно-правовой форме, кроме случаев, установленных законодательством. Например, аудиторские фирмы могут иметь любую организационно-правовую форму, предусмотренную законодательством РФ, за исключением формы открытого акционерного общества. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

Оформление учредительных документов. В качестве учредительных документов выступает устав (для кооператива, унитарного предприятия, акционерного общества, обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью, создаваемых одним лицом), либо учредительный договор и устав (для

обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью), либо только учредительный договор (для товариществ).

Разработка наименования коммерческой организации. Согласно ст. 54 ГК РФ, юридическое лицо имеет свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму. Указание на характер деятельности должно содержаться в обязательном порядке только в наименовании унитарных предприятий, а также требуется в иных случаях, установленных законодательством. Назначение фирменного наименования состоит в идентификации коммерческой организации, индивидуализации ее деятельности в хозяйственном обороте. Кроме указания на организационно-правовую форму, фирменное наименование может быть представлено именем или фамилией, может характеризовать предмет деятельности или же может быть произвольным. Законодательством определены правила составления фирменных наименований для организаций отдельных видов. Так, наименование полного товарищества должно содержать либо имена (наименования) всех его участников и слова «полное товарищество», либо имя (наименование) одного или нескольких участников с добавлением слов «и компания» и слова «полное товарищество».

Определение места нахождения организации. Как установлено ст. 52 ГК РФ, место нахождения организации должно указываться в ее учредительных документах. Местом нахождения юридического лица считается место его государственной регистрации (ст. 54 ГК РФ). Государственная регистрация юридического лица осуществляется по месту нахождения указанного учредителями в заявлении о государственной регистрации постоянно действующего исполнительного органа, а в случае отсутствия такого исполнительного органа – по месту нахождения иного органа или лица, имеющего право действовать от имени юридического лица без доверенности. В качестве местонахождения должен быть указан конкретный адрес, по которому размещается орган управления юридического лица. Данный орган должен быть постоянно действующим (генеральный директор, правление). Государственная регистрация индивидуального предпринимателя осуществляется по месту его жительства.

Формирование уставного (складочного) капитала, уставного (паевого) фонда. В соответствии с действующим законодательством на момент государственной регистрации общества с ограниченной ответственностью его уставный капитал должен быть оплачен учредителями не менее чем наполовину. Участник полного товарищества обязан внести не менее половины своего вклада в складочный капитал товарищества к моменту его регистрации. В соответствии с *Законом об АО* не менее 50 % акций общества, распределенных при его учреждении, должно быть оплачено в течение трех месяцев с момента государственной регистрации общества. В силу *Закона об унитарных предприятиях* уставный фонд предприятия должен быть полностью сформирован собственником его имущества в течение трех месяцев с момента государственной регистрации такого предприятия. В казенных предприятиях уставный фонд не создается.

Величина уставного капитала открытого акционерного общества должна составлять не менее 1000 МРОТ, закрытого акционерного общества и общества

с ограниченной (дополнительной) ответственностью – не менее 100 МРОТ. Минимальный размер уставного фонда государственного предприятия составляет 5000 МРОТ, а муниципального предприятия – 1000 МРОТ.

В целях формирования первоначального капитала (фонда) в банке открывается временный расчетный счет, куда вносится необходимая сумма. В случае оплаты уставного (складочного) капитала, уставного (паевого) фонда денежными средствами лицо, вносящее вклад, должно указать конкретное имущество, вносимое в качестве вклада, а также подтвердить, что настоящий вклад является реальным и это имущество не вносилось в качестве вклада в уставный (складочный) капитал, уставный (паевой) фонд других юридических лиц, не заложено и не находится под арестом, а также произвести денежную оценку данного имущества. В определенных законодательством случаях оценка должна быть произведена независимым оценщиком.

В качестве денежных средств при формировании уставного (складочного) капитала, уставного (паевого) фонда могут выступать вещи, ценные бумаги, иное имущество, имущественные права, имеющие денежную оценку. Законодательством (для акционерных обществ также уставом) могут быть определены виды имущества, за счет которого не может формироваться первоначальный капитал.

Государственная регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей осуществляется Федеральной налоговой службой.

Документы для регистрации могут быть переданы в регистрирующий орган уполномоченным лицом непосредственно или направлены почтовым отправлением. Для регистрации создаваемой организации необходимо представить:

- заявление о государственной регистрации с подтверждением соответствия учредительных документов требованиям законодательства, достоверности сведений, соблюдения порядка учреждения юридического лица, оплаты уставного (складочного) капитала, уставного (паевого) фонда. Подпись заявителя должна быть нотариально удостоверена;
- решение о создании юридического лица;
- учредительные документы (подлинники или нотариально засвидетельствованные копии);
- документ об уплате государственной пошлины.

Формы и требования к документам определены Постановлением Правительства РФ от 19 июня 2002 года № 439 (с изм. и доп.).

Согласно *Закону о регистрации*, государственная регистрация осуществляется в срок не более пяти рабочих дней со дня представления документов. Решение о государственной регистрации является основанием внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей. Не позднее одного рабочего дня с момента государственной регистрации (внесения в реестр) заявителю выдается подтверждающий этот факт документ (в настоящее время – свидетельство о регистрации), свидетельство о внесении записи в соответствующий реестр.

Изготовление печати. Эскиз печати и штампа должен быть разработан исполнительным органом юридического лица, индивидуальным предпринимателем на бланке установленной формы. Бланк с согласованным эскизом печати (штампа) представляется в регистрирующий орган для утверждения.

Регистрация в органах статистики с присвоением кодов классификаторов (ОКПО, ОКОНХ и др.) и включением коммерческой организации в Единый государственный регистр предприятий и организаций (ЕГРПО).

Постановка на учет в налоговом органе по месту нахождения организации с присвоением идентификационного номера налогоплательщика. Порядок постановки на учет в налоговом органе определен ст. 84 НК РФ, Приказом МНС РФ (ныне – Федеральная налоговая служба) от 3 марта 2004 г. № БГ-3-09/178 «Об утверждении порядка и условий присвоения, применения, а также изменения идентификационного номера налогоплательщика и форм документов, используемых при постановке на учет, снятии с учета юридических и физических лиц». Организациям и физическим лицам, зарегистрированным в качестве налогоплательщиков, выдается Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе. Сведения о налогоплательщиках и присвоенных им идентификационных номерах включаются в единую автоматизированную информационную систему обработки данных налоговой службы, а в части, относящейся к учету налогоплательщиков, – также в Единый государственный реестр налогоплательщиков, который ведется налоговыми органами.

Открытие расчетного счета в банке с внесением на него установленной части капитала (фонда). Если вклады в уставный капитал вносятся не денежными средствами, а имуществом (оборудование, сырье, оргтехника и т.п.), необходимо подтвердить передачу на баланс коммерческой организации указанного имущества справкой за подписью руководителя и главного бухгалтера.

Постановка на учет в государственных внебюджетных социальных фондах: пенсионном, государственного социального страхования, медицинского страхования.

1.3. Интеграция предприятий

Интеграционные процессы затрагивают в настоящее время практически все сферы мировой экономики, оказывая значительное влияние на развитие и особенности функционирования как отраслевой структуры мирового хозяйства в целом, так и отдельных отраслей промышленности в частности. Данная тенденция характерна и для российской экономики, что обусловлено необходимостью повышения эффективности российских предприятий, расширения и диверсификации их деятельности, разработки и освоения новых наиболее привлекательных направлений развития бизнеса в России. Решение указанных вопросов требует концентрации средств и возможностей участников предпринимательских отношений, которые все чаще происходят в форме объединений.

Появление и широкое распространение интегрированных структур требует адекватного правового регулирования вопросов их создания и деятельности.

В различных нормативных правовых актах понятие «интеграция» используется для характеристики особой разновидности отношений, характеризующихся большей близостью интересов, углублением сотрудничества, усилением взаимного влияния. В ряде случаев интеграция используется также для обозначения возникновения и усиления имущественных связей между предприятиями. Экономическую интеграцию определяют объединение экономических субъектов, их взаимодействие, связи между ними как на уровне национальных хозяйств целых стран, так и между предприятиями, фирмами, компаниями и корпорациями. Экономическая интеграция проявляется в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, а также в создании благоприятных условий в осуществлении совместной экономической деятельности. По мнению ряда ученых, экономическая интеграция – качественно более высокая ступень сотрудничества, при которой достигается органическая согласованность в осуществлении совместной деятельности. Взаимодействие между интегрированными субъектами бизнеса происходит с учетом взаимных интересов и координации деятельности. Количественным признаком интеграции может быть значение масштаба и (или) характера совместной деятельности между партнерами. Экономическая интеграция представляет собой состояние объединения хозяйствующих субъектов в различных областях их функционирования, прямого или опосредованного, совместной деятельности в той или иной области, масштабы и (или) характер которой имеют значимость для сотрудничающих компаний, или может рассматриваться как процесс, ведущий к такому состоянию. В экономической литературе под интеграцией также понимают объединение нескольких предприятий в новой организационно-экономической форме, характеризующейся наличием иерархии, консолидацией капиталов и новыми более высокими качествами по сравнению с качествами отдельных предприятий.

Под интеграционным процессом в предпринимательской деятельности следует понимать процесс консолидации организационных и/или финансовых возможностей юридических лиц и/или индивидуальных предпринимателей, имеющих согласованные цели, в форме предпринимательского объединения, которое может быть создано как на договорной основе, так и в результате установления отношений экономической зависимости и/или контроля, в случаях, установленных законодательством или мерами государственного регулирования.

Объективные условия развития общественного производства, развитие производительных сил, научно-технического прогресса, возникновение крупных предприятий, сосредоточивших производство значительной массы товаров, рост численности работающих на них, усложнение связей между подразделениями и т. п. – все это потребовало новых подходов к исследованию интеграционных процессов и классификации видов интеграции.

Проведенный анализ видов интеграции позволил систематизировать их по различным классификационным признакам, основные из которых отражены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Основные виды интеграции

Типологический признак	Вид интеграции
В зависимости от субъектов интеграции	межстрановая межфирменная
В зависимости от цели проведения	экономическая финансовая
В зависимости от интегрирования стадий технологической цепочки	вперед (вверх) назад (вниз)
В зависимости от степени контроля над собственностью	полная частичная квазиинтеграция
В зависимости от инициатора интегрирования	прогрессивная регрессивная

В зависимости от субъектов интеграционного процесса различают межстрановую и межфирменную интеграции. Понятие «интеграция» первоначально использовалось главным образом в связи с исследованиями процессов экономического развития наднационального уровня. В последнее время наибольший практический и научный интерес вызывает межфирменная интеграция.

Экономическая интеграция, о которой было упомянуто выше, предполагает объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Финансовая интеграция направлена на унификацию условий хозяйствования интегрированных экономических субъектов в части бухгалтерского и управленческого учета, налогообложения, финансового управления и др.

В зависимости от интегрированных стадий технологической цепочки (сфера сбыта или сфера снабжения) различают интеграцию вперед (вверх) и назад (вниз). Кроме того, при интеграции вперед инициатором процесса интегрирования является предприятие, реализующее свою продукцию, а при интеграции назад – предприятие, потребляющее ресурсы. По признаку «инициатор интегрирования» соответственно различают регрессивную и прогрессивную интеграции.

Полная интеграция, сопровождающаяся процессами слияний и поглощений, предполагает достижение полного контроля так называемого активного предприятия (инициатора интеграции) над собственностью интегрируемых предприятий. Частичная интеграция проявляется в деятельности сетевых компаний, когда фирме не удается получить полного контроля над собственностью, но она имеет возможность осуществлять контроль над управлением независимой фирмы. Квазиинтеграция имеет место, когда юридически самостоятельные фирмы добровольно соглашаются на осуществление контроля над их поведением на рынке.

Однако важнейшей классификацией интеграции является подразделение ее на такие виды, как горизонтальная (объединение предприятий с низкой степенью принадлежности к единой технологической цепочке), конгломератная (индифферентная принадлежность) и вертикальная (объединение предприятий с высокой степенью принадлежности) (рис. 1.3).

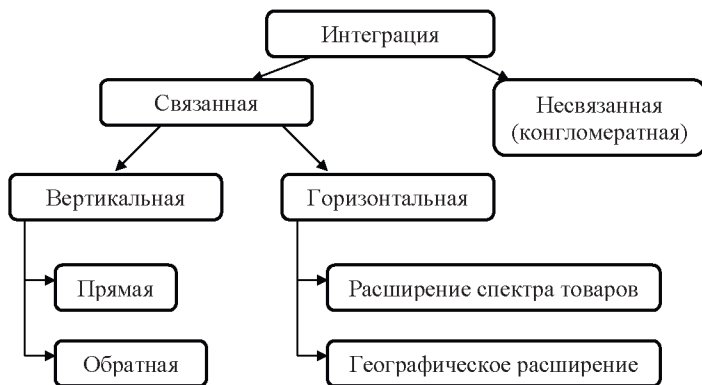


Рис.1.3. Виды интеграции по признаку принадлежности к единой технологической цепочке

В основу данной классификации положен признак принадлежности предприятий к единой технологической цепочке. Это означает, что при вертикальной интеграции объединяемые предприятия принадлежат к отраслям, связанным единой технологией и организацией производства, снабжения и сбыта продукции. При объединении предприятий одной отрасли степень принадлежности предприятий является низкой, что характерно для горизонтальной интеграции.

Основная классификация слияний и поглощений основана на объединяемых типах деятельности. Согласно этому признаку слияния и поглощения делятся на следующие виды:

- горизонтальные;
- вертикальные;
- конгломератные.

Горизонтальные слияния предполагают объединение компаний, функционирующих и конкурирующих в одной области деятельности. Такой тип слияний обеспечивает достижение конкурентных преимуществ по сравнению с другими участниками данного конкретного сегмента рынка за счет экономии от масштаба и наращивания капитала. Здесь необходимо отметить, что подобного рода слияния как ограничивающие конкурентную борьбу могут регулироваться со стороны государства через систему антимонопольных мер.

Вертикальными слияниями называются объединения компаний, относящихся к разным стадиям одного производственного процесса. При этом слияние принимает форму «интеграции вперед» или «интеграции назад». Например, комбинат по производству металлопроката объединяется со станко-строительным заводом («интеграция вперед», то есть объединение с компанией, относящейся к следующей стадии производственного процесса) или, допустим, с компанией, занимающейся добычей железной руды («интеграция назад», то есть слияние с компанией предыдущего этапа производственного процесса). Данный тип слияния обеспечивает повышение технологической экономичности производства, снижение транзакционных издержек (участники таких вертикально интегрированных схем поставляют друг другу объект промежуточного производства по гораздо меньшим ценам или вообще бесплатно), лучший обмен информацией в пределах объединенной компании, что в итоге приводит к значительному снижению промежуточных затрат и, в конце концов, совокупных затрат производства конечной продукции.

Конгломератные слияния предполагают объединение компаний из различных, несвязанных отраслей или географических регионов. В связи с увеличением количества и масштабов сделок по слиянию и поглощению, возрастает необходимость в определении и систематизации существующих организационных форм объединения компаний после слияния или поглощения. На основе материалов отечественной и зарубежной литературы определены существующие организационные формы интеграции компаний с условным разделением на «жесткие» и «мягкие».

К «мягким» формам следует отнести такие организационные формы интеграции, как картель, консорциум, ассоциация, пул, альянс, синдикат.

К «жестким» –концерн, холдинг, конгломерат, трест, финансово-промышленная группа и т.д.

Правовое положение финансово-промышленных групп

Правовое положение данных субъектов определяется *Законом о ФПГ. Финансово-промышленная группа (ФПГ)* – это совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании ФПГ.

Целью создания ФПГ является технологическая или экономическая интеграция для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

Участниками ФПГ признаются юридические лица, подписавшие договор о создании ФПГ, и учрежденная ими центральная компания ФПГ либо основное и дочерние общества, образующие финансово-промышленную группу. В силу закона или договора ведение дел финансово-промышленной группы осуществляется центральной компанией, которая представляет собой юридическое

лицо, учрежденное всеми участниками договора о создании ФПГ или являющееся по отношению к ним основным обществом. По обязательствам центральной компании ФПГ, возникшим в результате участия в ее деятельности, участники несут солидарную ответственность в порядке, установленном договором. В качестве высшего органа управления ФПГ выступает совет управляющих, включающий представителей всех ее участников.

В состав финансово-промышленной группы могут входить коммерческие и некоммерческие организации, в том числе и иностранные, за исключением общественных и религиозных организаций (объединений). Участие более чем в одной финансово-промышленной группе не допускается. Исходя из сущности финансово-промышленной группы обязательно наличие среди ее участников организаций, работающих в сфере производства товаров и услуг, а также банков и других кредитных организаций.

Если в составе ФПГ есть юридические лица, находящиеся под юрисдикцией государств – участников СНГ, имеющие обособленные подразделения на территории этих государств или осуществляющие на их территории капитальные вложения, такая ФПГ регистрируется как транснациональная. Если ФПГ создается на основе межправительственного соглашения, ей присваивается статус межгосударственной (международной).

Статус финансово-промышленной группы приобретает в результате ее государственной регистрации. Для регистрации ФПГ, в частности, представляются заявление; договор о создании ФПГ; копии свидетельств о регистрации, учредительных документов; согласие собственника имущества государственного или муниципальных предприятий; заключение федерального антимонопольного органа; организационный проект (пакет документов, содержащий необходимые сведения о целях и задачах, инвестиционных и других проектах и программах, предполагаемых результатах деятельности и др.). Действующим законодательством предусмотрен разрешительный порядок регистрации ФПГ. Проводится экспертиза проектов создания ФПГ с точки зрения целесообразности и эффективности. В случае положительного экспертного заключения ФПГ подлежит регистрации и внесению в государственной реестр финансово-промышленных групп Российской Федерации.

Деятельность ФПГ – это деятельность ее участников, осуществляемая ими в соответствии с договором о создании ФПГ и (или) ее организационным проектом при использовании обособленных активов. Порядок ведения сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса ФПГ утвержден Постановлением Правительства РФ от 9 января 1997 г. № 24.

Государственная поддержка деятельности ФПГ осуществляется через предоставление государственных гарантий для привлечения различного рода инвестиций, передачу в доверительное управление центральной компании временно закрепленных за государством пакетов акций участников и др.

2. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Основные средства: понятие, классификация, структура

Материальную базу предприятия образуют средства труда и предметы труда, которые объединяются в средства производства.

Средства труда являются вещественным содержанием основных производственных фондов (ОПФ).

Основные производственные фонды многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, и переносят свою стоимость на производимую продукцию постепенно, по частям.

Данная трактовка используется в российской микроэкономике. В налоговом и бухгалтерском учете применяется понятие *основные средства*.

В соответствии с главой 25 Налогового кодекса (НК РФ) под основными средствами понимается часть имущества со сроком полезного использования, превышающим 12 месяцев, используемая в качестве средств труда для производства и реализации товаров (выполнения работ, оказания услуг) или для управления организацией.

Согласно Положению по бухгалтерскому учету (ПБУ) 6/01, имущество учитывается в составе основных средств организации при одновременном выполнении следующих условий:

- имущество используется в производстве продукции при выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд организации, либо для предоставления организацией за плату во временное владение и пользование или во временное пользование;
- имущество используется в течение длительного времени (продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев);
- организацией не предполагается последующая перепродажа данного имущества;
- имущество способно приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем.

Основные средства могут быть классифицированы по различным признакам (рис. 2.1).

1. По составу и назначению

В соответствии с общероссийским классификатором основных фондов к материальным основным фондам (основным средствам) относятся:

- здания;
- сооружения;
- рабочие и силовые машины и оборудование;
- измерительные и регулирующие приборы и устройства;
- вычислительная техника;
- транспортные средства;
- инструмент;
- производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности;

- рабочий, продуктивный и племенной скот;
- многолетние насаждения;
- внутрихозяйственные дороги и прочие соответствующие объекты.

Здания – это архитектурно-строительные объекты, назначением которых является создание условий (защита от атмосферных воздействий и пр.) для труда, социально-культурного обслуживания населения и хранения материальных ценностей.

К ним относятся производственные здания: здания основных и вспомогательных цехов предприятия, лабораторий и других служебных помещений, склады, гаражи и т.д.

В состав зданий входят коммуникации внутри зданий, необходимые для их эксплуатации, а именно: система отопления, внутренние сети водопровода, газопровода и канализации со всеми устройствами, внутренние сети силовой и осветительной электропроводки, внутренние телефонные и сигнализационные сети, вентиляционные устройства, лифты, подъемники и т.д.

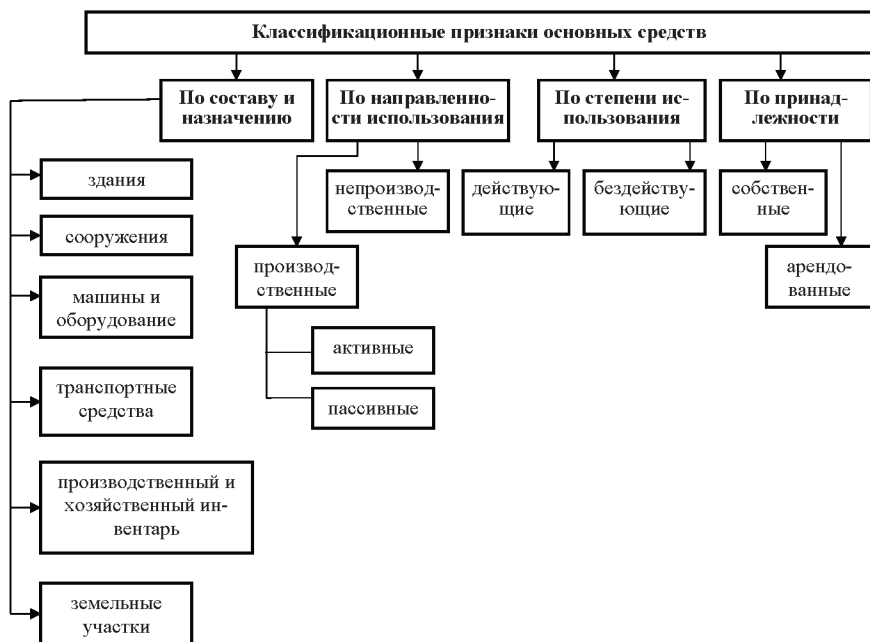


Рис. 2.1. Классификационные признаки основных средств

Сооружения – это инженерно-строительные объекты, назначением которых является создание условий, необходимых для осуществления процесса производства путем выполнения технических функций, не связанных с изменением предмета труда или для осуществления различных непроизводственных функций. Объектом, выступающим как сооружение, является каждое отдельное сооружение со всеми устройствами, составляющими с ним единое целое. Например, нефтяные скважины, плотины, эстакады, мосты, туннели, автомобильные дороги, железнодорожные пути. К сооружениям также относятся законченные функциональные устройства для передачи энергии и информации; линии электропередач, теплоцентрали, трубопроводы различного назначения, радиорелейные линии, кабельные линии связи, а также ряд аналогичных объектов со всеми сопутствующими комплексами инженерных сооружений.

Машины и оборудование – это устройства, преобразующие энергию, материалы и информацию. В зависимости от основного (преобладающего) назначения машины и оборудование делятся на энергетические (силовые), рабочие и информационные.

К энергетическому оборудованию (силовым машинам и оборудованию) относятся машины-генераторы, производящие тепловую и энергетическую энергию, и машины-двигатели, превращающие энергию любого вида (энергию воды, ветра, тепловую, электрическую и т.д.) в механическую энергию. Это паровые котлы, генераторы, турбины, двигатели и др.

К рабочим машинам и оборудованию относятся машины, инструменты, аппараты, предназначенные для механического, термического и химического воздействия на предметы труда в целях изменения их формы, свойств, состояния.

Данная подгруппа основных средств включает все виды технологического оборудования для производства промышленной продукции: доменные, электросталеплавильные, нагревательные печи, прокатные станы, агрегаты для термической обработки металла, прессы, молоты, станки, крановое оборудование и т.д.

Объектом классификации рабочих машин и оборудования является каждая отдельная машина, агрегат, установка и т.п., включая входящие в их состав принадлежности, приборы, инструменты, электрооборудование, индивидуальное ограждение, фундамент.

Информационное оборудование предназначено для преобразования и хранения информации. К нему относятся оборудование систем связи (оборудование телефонной, телеграфной, факсимильной, телекодовой связи и т.д.); средства измерения и управления (измерительные приборы, регулирующие устройства, устройства диспетчерского контроля, оборудование и устройства сигнализации и т.д.); средства вычислительной техники; оргтехника (копировальная техника, офисные АТС, калькуляторы и т.д.).

Транспортные средства – это средства передвижения, предназначенные для перемещения людей и грузов. К ним относится подвижной состав железнодорожного и автомобильного транспорта (тепловозы, вагоны, грузовые и легковые автомобили, автобусы, прицепы и т.д.).

Производственный инвентарь – это предметы технического назначения, участвующие в производственном процессе. К ним относятся емкости для хранения жидкости (чаны, баки и т.д.), устройства и мебель, служащие для облегчения производственных операций (рабочие столы, стеллажи, верстаки и т.д.).

Хозяйственный инвентарь – это предметы конторского и хозяйственного обзаведения, непосредственно не используемые в производственном процессе (часы, спортивный инвентарь, предметы противопожарного назначения и т.д.).

Прочие основные средства – рабочий, продуктивный и племенной скот, многолетние насаждения и др.

В составе основных средств учитываются также:

- капитальные вложения на коренное улучшение земель;
- капитальные вложения в арендованные объекты основных средств;
- земельные участки и объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы).

В соответствии с требованиями бухгалтерского учета и отчетности в РФ к основным средствам не относятся:

- предметы, служащие менее одного года, независимо от их стоимости;
- предметы стоимостью ниже лимита, устанавливаемого Минфином России (учетной политикой предприятия);
- тара для хранения товарно-материальных ценностей на складах или осуществления технологических процессов;
- орудия лова;
- инструменты и приспособления целевого назначения;
- специальная и фирменная одежда и обувь;
- постельные принадлежности;
- временные сооружения;
- молодняк, подопытные животные;
- многолетние насаждения в питомниках
- и т.д.

2. По направленности использования основные средства подразделяются на производственные и непроизводственные основные средства.

К производственным относятся основные средства, непосредственно участвующие в производственном процессе или создающие условия для его осуществления.

К непроизводственным относятся объекты основных средств, которые не участвуют в производственном процессе. Это объекты социальной сферы, находящиеся на балансе предприятия, а также объекты, при помощи которых осуществляется бытовое обслуживание производственного персонала.

3. По степени использования основные средства подразделяются на находящиеся:

- в эксплуатации;
- запасае (резерве);
- ремонте;
- стадии достройки, дооборудования, реконструкции, модернизации и частичной ликвидации.

4. По принадлежности основные средства подразделяются:

- на принадлежащие организации на праве собственности;
- находящиеся в хозяйственном ведении или оперативном управлении;
- полученные в аренду, безвозмездное пользование либо в доверительное управление.

Основные средства производственного назначения можно разделить на две части: активные и пассивные.

К активной части относятся такие основные средства, которые непосредственно воздействуют на предметы труда, превращая их в готовую продукцию (полуфабрикат). Это силовые и рабочие машины и оборудование, транспортные средства, инструменты и приспособления, некоторые измерительные и регулирующие приборы и устройства и т.п.

К пассивной части относят основные средства, которые создают необходимые условия для нормального хода производственного процесса, тем самым способствуя превращению предметов труда в готовую продукцию. Это здания, сооружения, передаточные устройства, инвентарь и т.п.

Соотношение активной и пассивной частей основных средств служит определенной характеристикой производственных возможностей предприятия. Как правило, чем выше доля активной части, тем больше продукции (в натуральном выражении) может быть произведено при одной и той же суммарной величине основных средств.

Для анализа качественного состояния основных средств на предприятии необходимо знать их структуру.

Различают производственную (видовую), технологическую и возрастную структуру основных средств.

Под производственной структурой понимается соотношение различных групп основных средств по вещественно-натуральному составу в их общей среднегодовой стоимости.

Важнейшим показателем производственной структуры основных средств является доля активной части в их общей стоимости, так как объем выпуска продукции, производственная мощность, другие экономические показатели работы предприятия в значительной мере зависят от величины активной части основных средств. Поэтому повышение ее доли до оптимального уровня является одним из направлений совершенствования производственной структуры основных средств на предприятии.

Технологическая структура основных средств характеризует их распределение по структурным подразделениям предприятия в процентном выражении от их общей стоимости.

Возрастная структура основных средств характеризует их распределение по возрастным группам (до 5 лет, от 5 до 10 лет, от 10 до 15 лет, от 15 до 20 лет, свыше 20 лет).

Возрастные группы в их количественном и качественном содержании могут варьироваться в зависимости от среднего возраста основных средств. Такой расчет может быть осуществлен как в целом по предприятию, так и по отдельным группам машин и оборудования.

2.2. Оценка основных средств. Физический и моральный износ основных средств

Основные средства могут оцениваться и учитываться в зависимости от целей в натуральном и стоимостном выражении.

В натуральном выражении основные средства учитываются для определения технического состава, структуры, расчета производственных мощностей, планирования реконструктивных мероприятий.

Стоимостные показатели, т.е. оценка в денежных единицах, применяются для планирования и учета динамики изменения основных средств, определения амортизационных отчислений, себестоимости продукции и т.д.

Существуют следующие виды стоимостной оценки основных средств:

- первоначальная;
- восстановительная;
- остаточная стоимость.

Согласно ПБУ 6/01 первоначальной стоимостью основных средств, приобретенных за плату, признается сумма фактических затрат организации на приобретение, сооружение и изготовление за исключением налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов.

Фактическими затратами на приобретение, сооружение и изготовление основных средств являются:

- суммы, уплачиваемые в соответствии с договором поставщику (продавцу), а также суммы, уплачиваемые за доставку объекта и приведение его в состояние, пригодное для использования;
- суммы, уплачиваемые организациями за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением основных средств;
- таможенные пошлины и таможенные сборы;
- иные затраты, непосредственно связанные с приобретением, сооружением и изготовлением объекта основных средств.

Первоначальная стоимость определяется с учетом канала поступлений основных средств (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Первоначальная стоимость основных средств

Канал поступления	Определение первоначальной стоимости основных средств
1. Приобретение, сооружение, изготовление	Сумма фактических затрат
2. Вклад в уставный (складочный) капитал	Денежная оценка, согласованная учредителями (участниками) организации
3. Безвозмездная передача (договор дарения)	Текущая рыночная стоимость на дату принятия к учету в качестве вложений во внеоборотные активы

Первоначальной стоимостью основных средств, полученных по договорам, предусматривающим исполнение обязательств (оплату) неденежными

средствами, признается стоимость ценностей, переданных или подлежащих передаче организацией.

Стоимость ценностей, переданных или подлежащих передаче организацией, устанавливается исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах организация обычно определяет стоимость аналогичных ценностей.

Стоимость основных средств, по которой они приняты к учету, не подлежит изменению, кроме случаев достройки, дооборудования, реконструкции, модернизации, частичной ликвидации и переоценки соответствующих объектов.

Первоначальная стоимость объектов основных средств с течением времени перестает отражать реальный уровень затрат на их приобретение, изготовление, сооружение. Поэтому в целях приведения стоимости основных средств в соответствие с действующими ценами и условиями воспроизводства производится их переоценка.

Переоценка – это уточнение восстановительной стоимости объектов основных средств в целях приведения к современному уровню рыночных цен. Проведение переоценки основных средств носит добровольный характер. Переоцениваться могут только объекты основных средств, принадлежащих организации на праве собственности.

В настоящее время согласно ПБУ 6/01 коммерческая организация может не чаще одного раза в год (на начало отчетного года) переоценивать группы однородных объектов основных средств по текущей (восстановительной) стоимости.

При принятии решения по таким основным средствам об их переоценке следует учитывать, что в последующем они переоцениваются регулярно, чтобы стоимость основных средств, по которой они отражаются в бухгалтерском учете и отчетности, существенно не отличалась от текущей (восстановительной) стоимости.

Переоценка объекта основных средств производится путем пересчета их первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости, если данный объект переоценивался ранее, и суммы амортизации, начисленной за все время использования объекта.

Решение о проведении (непроведении) переоценки закрепляется в приказе об учетной политике организации.

Решение организации о переоценке оформляется соответствующим распорядительным документом (приказом), в котором отражаются следующие позиции:

- перечень объектов, подлежащих переоценке;
- методика отражения переоценки на счетах бухгалтерского учета;
- лица, ответственные за проведение переоценки.

Результатом переоценки является дооценка или уценка стоимости имущества. Сумма дооценки объекта основных средств в результате переоценки зачисляется в добавочный капитал организации. Сумма уценки относится на счет учета нераспределенной прибыли (непокрытый убыток). При выбытии

объекта основных средств сумма его дооценки переносится с добавочного капитала в нераспределенную прибыль организации.

В целях налогового учета при проведении организацией переоценки (уценки) стоимости объектов основных средств положительная (отрицательная) сумма такой переоценки не признается доходом (расходом), учитываемым для целей налогообложения, и не принимается при определении восстановительной стоимости амортизируемого имущества и при начислении амортизации, учитываемых для целей налогообложения.

Остаточная стоимость – это первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств за вычетом амортизационных отчислений, начисленных за весь прошедший период.

Величина остаточной стоимости уменьшается по мере увеличения срока службы объекта и соответствует нулевому значению на момент равенства срока его нормативному значению.

В бухгалтерском балансе основные средства отражаются по остаточной стоимости.

В процессе производственного использования основные средства подвергаются моральному и физическому износу. Физический износ – это изменение механических, физических, химических и других свойств объектов основных средств под воздействием процессов труда, сил природы и других факторов. Экономическая сущность износа основных средств заключается в постепенной утрате ими своей стоимости за период функционирования с соответствующим перенесением стоимости на производимую продукцию. На степень физического износа оказывают влияние следующие факторы:

- качество основных средств (надежность, стойкость, конструктивные особенности, качество материалов и т.д.);
- степень загрузки (продолжительность безостановочной работы, интенсивность работы и т.д.);
- условия эксплуатации и характер технологических процессов (агрессивность среды, воздействие атмосферных осадков, температурный режим, давление и т.д.);
- качество ухода за основными средствами (своевременность и качество ремонтов, систематические осмотры, смазка и т.д.) и квалификация рабочих.

Помимо физического износа происходит также моральный износ основных средств.

Моральный износ проявляется в потере экономической эффективности и целесообразности использования основных средств до истечения срока полного физического износа. Моральный износ проявляется в двух формах. Первая заключается в уменьшении стоимости основных средств вследствие удешевления их воспроизводства в современных условиях. Разность между первоначальной и восстановительной стоимостью основных средств и будет характеристикой размера морального износа первого рода:

$$K_{м.и}(1) = \frac{C_{перв} - C_{восст}}{C_{перв}},$$

где $K_{м.и(1)}$ – коэффициент морального износа первого рода;

$C_{перв}$, $C_{восст}$ – первоначальная и восстановительная стоимости основных средств соответственно.

Вторая форма морального износа обусловлена созданием и внедрением в производство более технически совершенных и экономически эффективных видов машин и оборудования. Моральный износ может быть частичным и полным. На каждом предприятии процесс физического и морального износа основных средств должен быть управляемым. Основная цель этого управления – недопущение чрезмерного физического и морального износа основных средств, особенно их активной части, т.к. это может привести к негативным экономическим последствиям для предприятия. Управление данным процессом происходит через проведение определенной политики воспроизводства основных средств.

Воспроизводство основных средств – это непрерывный процесс их обновления путем приобретения новых, реконструкции, технического перевооружения, модернизации и капитального ремонта. Основная цель воспроизводства основных средств – обеспечение предприятия основными средствами в их количественном и качественном составе, а также поддержание их в рабочем состоянии. В процессе воспроизводства основных средств решаются следующие задачи:

- возмещение выбывающих по различным причинам основных средств;
- увеличение количества основных средств в целях расширения объема производства;
- совершенствование видовой, технологической и возрастной структуры основных средств, т. е. повышение технического уровня производства.

Процесс воспроизводства основных средств может осуществляться за счет различных источников.

Главные каналы поступления основных средств на предприятие:

- как вклад в уставный капитал предприятия;
- в результате капитальных вложений;
- в результате безвозмездной передачи;
- вследствие аренды, в том числе лизинга.

К *источникам собственных средств предприятия* для финансирования воспроизводства основных средств относятся:

- амортизация основных средств;
- амортизация нематериальных активов;
- прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия.

К *заемным источникам финансирования* воспроизводства основных средств относятся:

- кредиты банков;
- заемные средства других предприятий и организаций;
- долевое участие в строительстве;
- финансирование из бюджета.

2.3. Амортизация основных средств

Стоимость объектов основных средств погашается посредством начисления амортизации.

Амортизация – это процесс перенесения по частям стоимости основных средств в течение срока их полезного использования на производимую продукцию (себестоимость). Процесс амортизации основных средств может быть рассмотрен в разрезе налогового и бухгалтерского учета.

Амортизация для целей бухгалтерского учета начисляется одним из следующих способов:

- линейный способ;
- способ уменьшаемого остатка;
- способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

Не подлежат амортизации объекты основных средств, потребительские свойства которых с течением времени не изменяются (земельные участки; объекты природопользования; объекты, отнесенные к музейным предметам и музейным коллекциям).

Амортизируемое имущество распределяется по амортизационным группам в соответствии со сроками его полезного использования – периода, в течение которого объект основных средств или нематериальных активов служит для выполнения целей деятельности предприятия.

Для определения срока полезного использования амортизируемого имущества в целях налогового учета необходимо руководствоваться Постановлением Правительства РФ № 1 от 1 января 2002 г. «О классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы». Определение срока полезного использования объекта нематериальных активов производится исходя из срока действия патента, свидетельства и (или) других ограничений сроков использования объектов интеллектуальной собственности. Амортизируемое имущество объединяется в нижеследующие амортизационные группы.

Группа	Срок полезного использования имущества
1	От 1 года до 2 лет включительно
2	Свыше 2 лет до 3 лет включительно
3	Свыше 3 лет до 5 лет включительно
4	Свыше 5 лет до 7 лет включительно
5	Свыше 7 лет до 10 лет включительно
6	Свыше 10 лет до 15 лет включительно
7	Свыше 15 лет до 20 лет включительно
8	Свыше 20 лет до 25 лет включительно
9	Свыше 25 лет до 30 лет включительно
10	Свыше 30 лет

Амортизация для целей налогового учета начисляется с помощью двух методов:

- линейный;
- нелинейный.

В отношении объектов амортизируемого имущества применяется метод начисления амортизации, установленной в учетной политике организации для целей налогообложения. Амортизируемым имуществом признается имущество со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более 40000 рублей, а также результаты интеллектуальной деятельности и иные объекты интеллектуальной собственности. Из состава амортизируемого имущества исключаются основные средства:

- переданные (полученные) по договорам в безвозмездное пользование;
- переведенные по решению руководства организации на консервацию продолжительностью свыше трех месяцев;
- находящиеся по решению руководства организации на реконструкции и модернизации продолжительностью свыше 12 месяцев.

Линейный метод

При применении линейного метода амортизация начисляется отдельно по каждому объекту амортизируемого имущества.

Сумма начисленной за один месяц амортизации в отношении объекта амортизируемого имущества определяется как произведение его первоначальной (восстановительной) стоимости ($\Phi_{перв(восст)}$) и нормы амортизации (H_a), определенной для данного объекта:

$$A_{лин} = \Phi_{перв(восст)} \times H_a,$$

$$H_a = \frac{1}{T} \times 100 \%,$$

где T – срок полезного использования данного объекта амортизационного имущества, выраженный в месяцах.

В соответствии с п. 3 ст. 259 НК РФ организация вправе к входящим в восьмую-десятую амортизационные группы зданиям, сооружениям, передаточным устройствам и нематериальным активам применять только линейный метод начисления амортизации вне зависимости от установленного в учетной политике.

Нелинейный метод

При применении нелинейного метода амортизация начисляется отдельно по каждой амортизационной группе (подгруппе).

Сумма начисленной за один месяц амортизации для каждой амортизационной группы (подгруппы) определяется исходя из произведения суммарного баланса соответствующей амортизационной группы (подгруппы) на начало месяца (B) и норм амортизации (H_a):

$$A_{нелин} = B \times (H_a / 100).$$

Нормы амортизации для соответствующей амортизационной группы представлены ниже.

Амортизационная группа	Норма амортизации (месячная)
1	14,3
2	8,8
3	5,6
4	3,8
5	2,7
6	1,8
7	1,3
8	1,0
9	0,8
10	0,7

Суммарный баланс определяется для каждой амортизационной группы (подгруппы) на 1-е число налогового периода, с начала которого учетной политикой для целей налогообложения установлено применение нелинейного метода начисления амортизации.

Суммарный баланс рассчитывается как суммарная стоимость всех объектов амортизируемого имущества, отнесенных к данной амортизационной группе (подгруппе), в порядке, установленном ст. 322 НК РФ.

С 1 января 2009 года при установлении в учетной политике для целей налогообложения нелинейного метода начисления амортизации в целях определения суммарного баланса амортизационных групп (подгрупп) остаточная стоимость объектов амортизируемого имущества (за исключением объектов, входящих в 8-10-ю амортизационные группы, амортизация по которым начисляется линейным методом) определяется исходя из срока их полезного использования, установленного при введении данных объектов в эксплуатацию, на 1-е число налогового периода, с начала которого учетной политикой для целей налогообложения установлено применение нелинейного метода начисления амортизации.

При изменении первоначальной стоимости основных средств в соответствии с п. 2 ст. 257 НК РФ в случаях достройки, дооборудования, реконструкции, модернизации, технического перевооружения, частичной ликвидации объектов суммы, на которые изменяется первоначальная стоимость указанных объектов, учитываются в суммарном балансе соответствующей амортизационной группы (подгруппы).

Начисление амортизации по объектам, амортизация по которым начисляется нелинейным методом, исключенным из состава амортизируемого имущества в соответствии с п. 3 ст. 256 НК РФ, прекращается с 1-го числа месяца, следующего за месяцем исключения данного объекта из состава амортизируемого имущества. При этом суммарный баланс соответствующей амортизационной группы (подгруппы) уменьшается на остаточную стоимость указанных объектов. С 2009 года предусмотрено два случая ликвидации амортизационных групп (подгрупп).

1. Вслучае, если в результате выбытия амортизируемого имущества сум-

марный баланс соответствующей амортизационной группы (подгруппы) был уменьшен до достижения суммарным балансом нуля, такая амортизационная группа (подгруппа) ликвидируется.

2. В случае, если суммарный баланс амортизационной группы (подгруппы) становится менее 40 000 рублей, в месяце, следующем за месяцем, когда указанное значение было достигнуто (если за это время суммарный баланс соответствующей амортизационной группы (подгруппы) не увеличился в результате ввода в эксплуатацию объектов амортизируемого имущества), налогоплательщик вправе (но не обязан) ликвидировать указанную группу (подгруппу).

При этом значение суммарного баланса относится на внереализационные расходы текущего периода.

Амортизационная премия

У организаций имеется право на применение так называемой амортизационной премии, а именно: организация имеет право включать в состав расходов отчетного (налогового) периода расходы на капитальные вложения в размере не более 10 процентов первоначальной стоимости основных средств (за исключением основных средств, полученных безвозмездно), а также не более 10 процентов расходов, понесенных в случаях достройки, дооборудования, реконструкции, модернизации, технического перевооружения, частичной ликвидации основных средств.

С 1 января 2009 года, если организация использует указанное право, соответствующие объекты основных средств после их ввода в эксплуатацию включаются в амортизационные группы (подгруппы) по своей первоначальной стоимости за вычетом не более 10 процентов первоначальной стоимости, отнесенных в состав расходов отчетного (налогового) периода.

Суммы, на которые изменяется первоначальная стоимость объектов в случаях достройки, дооборудования, реконструкции, модернизации, технического перевооружения, частичной ликвидации объектов, учитываются в суммарном балансе амортизационных групп (подгрупп) при нелинейном методе (изменяют первоначальную стоимость объектов, амортизация по которым начисляется линейным методом в соответствии со ст. 259 НК РФ) за вычетом не более 10 процентов таких сумм.

2.4. Оценка наличия, состояния, движения и использования основных средств

Наличие основных средств может быть рассчитано как на определенную дату, так и за определенный период времени. В первом случае это будут моментные показатели, во втором – средние показатели за период времени. В течение года происходит движение основных средств, отражающее их поступление и выбытие. Основные средства принимаются на учет по актам приемки-передачи объектов в эксплуатацию, в запас, на консервацию. Единицей учета основных средств является инвентарный объект. В случае наличия у одного объ-

екта нескольких частей, имеющих разный срок полезного использования, каждая такая часть учитывается как самостоятельный инвентарный объект. Для обеспечения контроля за сохранностью каждому объекту, вне зависимости от того, находится ли он в эксплуатации, запасе, консервации, присваивается соответствующий инвентарный номер.

Выбытие объекта основных средств имеет место в случае:

- продажи;
- прекращения использования вследствие морального или физического износа;
- ликвидации при аварии, стихийном бедствии и иной чрезвычайной ситуации;
- передачи в виде вклада в уставный (складочный) капитал другой организации, паевой фонд;
- передачи по договору мены, дарения;
- внесения в счет вклада по договору о совместной деятельности;
- выявления недостачи или порчи активов при их инвентаризации;
- частичной ликвидации при выполнении работ по реконструкции;
- в иных случаях.

Если списание объекта основных средств производится в результате его продажи, то выручка от продажи принимается к бухгалтерскому учету в сумме, согласованной сторонами в договоре.

Доходы и расходы от списания с бухгалтерского учета объектов основных средств отражаются в бухгалтерском учете в отчетном периоде, к которому они относятся, и подлежат зачислению на счет прибылей и убытков в качестве операционных доходов и расходов.

Наличие и движение основных средств отражается ежемесячно. Стоимость основных средств на конец периода (Φ_K) определяется как

$$\Phi_K = \Phi_n + \Phi_{вв} - \Phi_{выб},$$

где Φ_n – стоимость основных средств на начало периода.

Движение основных средств может быть охарактеризовано следующими показателями:

- коэффициент ввода (поступления) основных средств ($K_{вв}$):

$$K_{вв} = \Phi_{вв} / \Phi_K,$$

где $\Phi_{вв}$ – стоимость введенных основных средств;

Φ_K – стоимость основных средств на конец периода (года);

- коэффициент выбытия основных средств ($K_{выб}$):

$$K_{выб} = \Phi_{выб} / \Phi_n,$$

где $\Phi_{выб}$ – стоимость выбывших основных средств;

Φ_n – стоимость основных средств на конец периода (года).

Для оценки состояния основных средств используются следующие показатели:

- коэффициент износа основных средств ($K_{изн}$):

$$K_{изн} = \frac{I}{\Phi_{перв(восст)}},$$

где I – сумма начисленного износа, определяемая по величине амортизационных отчислений;

$\Phi_{перв(восст)}$ – первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств.

- коэффициент годности основных средств ($K_{годн}$):

$$K_{годн} = 1 - K_{изн} = \frac{\Phi_{ост}}{\Phi_{перв(восст)}},$$

где $\Phi_{ост}$ – остаточная стоимость основных средств.

Показатели движения и состояния основных средств можно определить не только в целом, но и по видам основных средств, а также в разрезе возрастных групп, что будет способствовать оптимальному уравнению воспроизводственными процессами основных средств.

Коль скоро в течение отчетного периода происходит движение основных средств, то возникает необходимость расчета их средней величины, то есть среднегодовой стоимости отчетного периода. Среднегодовая стоимость основных средств ($\bar{\Phi}$) может быть определена:

- как средняя арифметическая сложением стоимости основных средств на начало и конец отчетного периода и делением суммы пополам:

$$\bar{\Phi} = (\Phi_n + \Phi_k) / 2;$$

- по формуле средней хронологической (ввод и выбытие основных средств приурочивается к началу периода (месяца)):

$$\bar{\Phi} = \left(0,5\Phi_n + \sum_{i=2}^{n=12} \Phi_i + 0,5\Phi_k \right) / 12,$$

где Φ_n – стоимость основных средств на начало периода (года);

$\sum_{i=2}^{n=12}$ – суммарная стоимость основных средств на 1-е число каждого месяца с февраля по декабрь;

Φ_k – стоимость основных средств на конец периода (года);

- по методу определения средней стоимости вводимых и выбывающих основных средств (ввод и выбытие приурочивается на конец периода):

$$\bar{\Phi} = \Phi_n + \frac{\Phi_{вв} \times t_{вв}}{12} - \frac{\Phi_{выб} \times t_{выб}}{12},$$

где Φ_n – стоимость основных средств на начало периода (года);

$\Phi_{\text{вв}}$ – стоимость вводимых основных средств;

$t_{\text{вв}}$ – число полных месяцев работы вводимых основных средств;

$\Phi_{\text{выб}}$ – стоимость выбывающих основных средств;

$t_{\text{выб}}$ – число полных месяцев, остающихся до конца года с момента их выбытия.

Для характеристики эффективности использования основных средств применяют обобщающие и частные показатели.

1. Частные показатели – натуральные показатели, которые используются чаще всего на предприятиях и в их подразделениях:

- коэффициент интенсивного использования основных средств характеризует уровень использования машин и оборудования по мощности:

$$K_u = \frac{P_{\phi}}{P_n},$$

где P_{ϕ} – фактическая производительность;

P_n – паспортная производительность;

- коэффициент экстенсивного использования основных средств, характеризующий использование машин и оборудования во времени:

$$K_{\text{э}} = \frac{T_{\phi}}{T_{\text{макс}}},$$

где T_{ϕ} – время фактической работы оборудования;

$T_{\text{макс}}$ – максимальное возможное время работы оборудования;

- коэффициент интегральной нагрузки характеризует уровень использования оборудования как по времени, так и по мощности:

$$K_{\text{инт}} = K_u \times K_{\text{э}} = \frac{P_{\phi}}{P_n} \times \frac{T_{\phi}}{T_{\text{макс}}}.$$

В черной металлургии кроме вышеуказанных межотраслевых показателей используются специфические показатели, характеризующие интенсивность нагрузок, например:

– в доменном производстве – коэффициент использования полезного объема печи;

– в мартеновском – объем стали с 1 м² пода печи в фактические сутки;

– в прокатном – производительность стана в «горячий» час.

В качестве показателей экстенсивной нагрузки используется доля простоев агрегатов на текущем, капитальном ремонтах в процентах соответственно от номинального или календарного фондов работы агрегатов.

Частные показатели хорошо отражают степень использования отдельных агрегатов, но с их помощью невозможно оценить степень использования отдельных видов основных средств. Кроме того, они не учитывают затраты труда, вложенные в основные средства.

2. Обобщающие показатели применяются для характеристики использования основных средств на уровне предприятия, отрасли и народного хозяйства в целом.

К ним относятся:

- фондоотдача – определяется как отношение стоимости произведенной за год продукции (Q) к среднегодовой стоимости основных средств ($\bar{\Phi}$). Показывает, какова общая отдача от использования каждого рубля, вложенного в основные средства:

$$\Phi_o = \frac{Q}{\bar{\Phi}};$$

- фондоемкость – рассчитывается как отношение стоимости основных средств к объему выпускаемой продукции. Показывает потребность в основных средствах на единицу произведенной продукции:

$$\Phi_e = \frac{1}{\Phi_o} = \frac{\bar{\Phi}}{Q};$$

- фондовооруженность труда ($\Phi_{воор}$) – рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости основных средств к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала ($\bar{Ч}_{ппп}$) или рабочих:

$$\Phi_{воор} = \frac{\bar{\Phi}}{\bar{Ч}_{ппп}}.$$

Фондовооруженность характеризует уровень оснащенности работников основными средствами. При обновлении основных средств следует стремиться в тому, чтобы темп роста производительности труда рабочих был выше темпа роста фондовооруженности труда, т.к. в этом случае достигается максимальная эффективность производства. Производительность труда ($ПТ$) рассчитывается по формуле

$$ПТ = \frac{Q}{\bar{Ч}_{ппп}},$$

где Q – объем реализованной продукции;

$\bar{Ч}_{ппп}$ – среднесписочная численность промышленно-производственного персонала.

Фондоотдача может быть рассчитана следующим образом:

$$\Phi_o = \frac{Q}{\bar{\Phi}} = \frac{ПТ \times \bar{Ч}_{ппп}}{\Phi_{воор} \times \bar{Ч}_{ппп}} = \frac{ПТ}{\Phi_{воор}};$$

- фондорентабельность или рентабельность основных средств ($R_{осн.с}$) – рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции ($\Pi_{реал}$) к среднегодовой стоимости основных средств:

$$R_{осн.с} = \frac{\Pi_{реал}}{\bar{\Phi}}.$$

Также к показателям использования основных средств в определенной мере можно отнести:

- рентабельность имущества (активов) предприятия;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность производственных фондов.

При анализе эффективности использования основных средств необходимо применять всю систему показателей (частные и обобщающие) в целях выявления имеющихся резервов улучшения использования основных средств.

Основные направления улучшения использования основных производственных фондов

Повышение эффективности использования основных фондов является одним из основных факторов повышения эффективности производства в целом.

Улучшение использования основных фондов позволяет:

- получить дополнительную продукцию на действующих мощностях без дополнительных капитальных вложений или при значительно меньших капитало- вложениях по сравнению с новым строительством;
- повысить производительность труда;
- снизить себестоимость продукции на условно-постоянных затратах:

$$\Delta C = \left(1 - \frac{100}{100 + B}\right) D_{\text{ум}},$$

где ΔC – снижение себестоимости на единицу продукции, руб./т, %;

B – увеличение выпуска продукции, %;

$D_{\text{ум}}$ – доля условно-постоянных затрат в себестоимости единицы продукции, руб./т, %;

- уменьшить потери от морального износа в случае досрочного вывода оборудования из эксплуатации.

Пути повышения эффективности использования основных фондов:

- освобождение предприятия от излишнего оборудования, машин и других основных средств или сдача их в аренду;
- своевременное и качественное проведение планово-предупредительных и капитальных ремонтов;
- приобретение высококачественных основных средств;
- повышение уровня квалификации обслуживающего персонала;
- своевременное обновление (особенно активной части) основных средств для недопущения чрезмерного морального и физического износа;
- улучшение качества подготовки сырья и материалов к процессу производства;
- повышение уровня автоматизации производства;
- внедрение новой техники и прогрессивной технологии;
- совершенствование организации производства и труда;
- повышение уровня концентрации, специализации и комбинирования производств т.д.

3. ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств

Непременным условием для осуществления предприятием хозяйственной деятельности является наличие оборотных средств.

Оборотные средства – это одна из самых важных и вместе с тем сложных экономических категорий. На протяжении длительного времени выдвигаются различные трактовки понятия «оборотные средства», такие как:

- стоимость товарно-материальных ценностей;
- совокупность оборотных фондов и фондов обращения;
- авансированная стоимость, функционирующая в форме оборотных производственных фондов и фондов обращения.

В настоящее время преобладает стоимостный подход в отражении сущности оборотных средств, который определяется необходимостью обеспечения воспроизводственного процесса, включающего как процесс производства, так и процесс обращения.

Таким образом, оборотные средства – это величина денежных средств предприятия, авансированных в оборотные производственные фонды и фонды обращения, обеспечивающих планомерный и непрерывный процесс производства и реализации продукции.

Различают следующие понятия:

- оборотные средства;
- оборотные производственные фонды;
- фонды обращения.

Оборотные производственные фонды – это стоимостное выражение предметов труда, используемых в производстве. Они целиком потребляются в течение одного производственного цикла, изменяя при этом натурально-вещественную форму, сразу и полностью переносят свою стоимость на производимую продукцию. К ним относятся сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, тара, покупные полуфабрикаты и полуфабрикаты собственного производства, не законченная производством продукция, расходы будущих периодов.

Величина оборотных средств, находящихся в составе оборотных производственных фондов, определяется в первую очередь организационно-техническим уровнем производства и длительностью производственного цикла изготавливаемой продукции.

Оборотные средства как экономическая категория шире, чем оборотные фонды. Оборотные средства складываются из оборотных производственных фондов и фондов обращения. К фондам обращения относятся средства, обслуживающие процесс реализации продукции: готовая продукция на складе и товары для перепродажи, товары отгруженные, но не оплаченные, средства в расчетах, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства в кассе и на счетах в банках.

Фонды обращения не участвуют в образовании стоимости, а являются носителями уже созданной стоимости. Их основное назначение – обеспечить денежными средствами ритмичность процесса обращения.

Величина оборотных средств, занятых в сфере обращения, зависит от условий реализации продукции, системы товародвижения, уровня организации маркетинга и сбыта продукции.

Таким образом, оборотные средства (оборотный капитал, оборотные активы) – это совокупность денежных средств предприятия, авансируемых для создания и использования оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный процесс производства и реализации продукции.

В своем движении оборотные средства проходят последовательно три стадии кругооборота, на которых происходит постоянная и закономерная смена форм авансированной стоимости.

На первой стадии ($D - T$) предприятие затрачивает денежные средства на приобретение предметов труда, таким образом, оборотные средства из денежной формы переходят в товарную, а денежные средства – из сферы обращения в сферу производства.

На второй стадии ($T - P - T'$) приобретенные оборотные средства переходят непосредственно в процесс производства и превращаются вначале в производственные запасы и полуфабрикаты, а после завершения производственного процесса – в готовую продукцию (товарная форма).

На третьей стадии ($T' - D'$) готовая продукция реализуется, в результате чего оборотные фонды из сферы производства переходят в сферу обращения и принимают снова денежную форму.

Эти средства направляются на приобретение новых предметов труда и вступают в новый кругооборот, который происходит по схеме

$$D - T - P - T' - D',$$

где D – денежные средства;

T – предметы труда;

P – производство;

T' – готовая продукция;

D' – денежные средства, полученные от реализации.

Оборотные средства на предприятии находятся одновременно на всех стадиях кругооборота, что обеспечивает непрерывность производства и реализации продукции и бесперебойную работу предприятия.

Период полного оборота всей суммы оборотных средств называется операционным циклом.

В практике планирования, учета и анализа оборотные средства группируются по следующим признакам:

1) по сферам оборота – оборотные производственные фонды (находятся в сфере производства) и фонды обращения (в сфере обращения);

2)по охвату нормированием – нормируемые и нормируемые оборотные средства предприятия

Сфера производства	Оборотные производственные фонды	1. Производственные запасы: 1.1. Сырье, основные материалы и покупные полуфабрикаты 1.2. Вспомогательные материалы 1.3. Топливо 1.4. Тара 1.5. Запасные части для ремонта 1.6. Инструменты, приспособления и инвентарь 2. Незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления 3. Расходы будущих периодов	Нормируемые
Сфера обращения	Фонды обращения	4. Готовая продукция на складе и товары для перепродажи 5. Товары отгруженные 6. Дебиторская задолженность 7. Денежные средства и денежные эквиваленты 8. Прочие оборотные средства	Нормируемые Ненормируемые

3)в зависимости от источников формирования и пополнения – собственные и заемные.

Ведущую роль в составе источников формирования призваны играть собственные оборотные средства. Они должны обеспечить имущественную и оперативную самостоятельность предприятия.

Первоначальное формирование нормируемых оборотных средств происходит в момент создания предприятия и образования его уставного капитала. Источником собственных оборотных средств в этой стадии являются инвестиционные средства учредителей. В дальнейшем собственные оборотные средства пополняются за счет полученной (чистой нераспределенной) прибыли, выпуска ценных бумаг и операций на финансовом рынке, дополнительно привлекаемых средств.

Дополнительно привлекаемые средства (приравненные к собственным, ранее именовались устойчивыми пассивами), по существу, не принадлежат предприятию, однако постоянно находятся в обороте и в сумме минимального остатка используются в качестве источника формирования оборотных средств (в сумме прироста, т.е. разница между их величиной на конец и начало года).

К ним относятся:

- кредиторская задолженность:
 - минимальная переходящая задолженность перед персоналом предприятия по оплате труда;
 - задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами;
 - задолженность перед поставщиками и подрядчиками;
- резервы предстоящих расходов и платежей.

Заемные (привлеченные) средства – это средства, которые предоставляются предприятию во временное пользование, а именно: банковские и коммерческие кредиты, займы, кредиторская задолженность, инвестиционные средства, прочие привлеченные средства (остатки фондов резервов и целевых средств самого предприятия, временно не используемых по прямому назначению);

4) в зависимости от ликвидности: абсолютно ликвидные средства (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения); быстро реализуемые (товары отгруженные, дебиторская задолженность); медленно реализуемые (запасы).

Деление оборотных средств по степени ликвидности не является абсолютным и зависит от конкретной ситуации.

Под структурой оборотных средств понимается соотношение их отдельных элементов во всей их совокупности.

Структура оборотных средств на предприятиях различных отраслей промышленности далеко не одинакова и зависит:

- от специфики предприятия, характера и сложности производства, длительности производственного цикла, системы расчетов и т.д.;
- качества готовой продукции;
- уровня концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования производства;
- инновационной активности предприятия, отрасли, народного хозяйства.

3.2. Показатели использования оборотных средств предприятия

Эффективность использования оборотных средств измеряется показателем их оборачиваемости – длительностью последовательности прохождения средствами всех стадий производства и обращения.

Критерием оценки эффективности управления оборотными средствами служит фактор времени: чем дольше оборотные средства существуют в одной и той же форме (денежной или вещественной), тем при прочих равных условиях ниже эффективность их использования, и наоборот.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств – один из важнейших факторов улучшения финансового состояния предприятия.

Для оценки использования оборачиваемости оборотных средств применяются следующие показатели:

- коэффициент оборачиваемости – показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства за анализируемый период (квартал, полугодие, год):

$$K_{об} = \frac{Q_p}{\bar{O}},$$

где Q_p – объем реализованной продукции, руб.;

\bar{O} – средняя стоимость (остаток) оборотных средств за период, руб.;

- коэффициент загрузки (закрепления) оборотных средств – показывает величину оборотных средств, авансируемых на 1 рубль реализованной продукции:

$$K_z = \frac{1}{K_{об}} = \frac{\bar{O}}{Q_p}.$$

Чем меньше коэффициент загрузки средств, тем эффективнее используются оборотные средства на предприятии, улучшается его финансовое положение;

- продолжительность одного оборота в днях – время, в течение которого оборотные средства проходят все стадии кругооборота, т.е. срок, за который предприятие возвращает его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции:

$$D = \frac{T}{K_{об}} = \frac{T\bar{O}}{Q_p},$$

где T – число дней в отчетном периоде.

Оборачиваемость оборотных средств на предприятии зависит от следующих факторов: длительности производственного цикла, качества выпускаемой продукции и ее конкурентоспособности; эффективности управления оборотными средствами на предприятии в целях их минимизации; решения проблемы снижения материалоемкости продукции; способа снабжения и сбыта продукции; структуры оборотных средств и др.

В соответствии со стадиями кругооборота оборотных средств можно выделить следующие направления ускорения их оборачиваемости:

1) *на стадии производственных запасов*: установление прогрессивных норм расхода сырья, материалов, топлива, энергии; проверка состояния складских запасов; сокращение запасов за счет рационализации материально-технического снабжения;

2) *на производственной стадии*: сокращение длительности производственного цикла и повышение его непрерывности; соблюдение ритмичности работы предприятия; комплексное использование сырья; применение отходов;

3) *в сфере обращения*: ускорение реализации продукции; организация маркетинговых исследований; сокращение кредиторской и дебиторской задолженности; сокращение средств в расчетах; ускорение сдачи готовой продукции заказчику.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств способствует их абсолютному и относительному высвобождению из оборота. Под абсолютным высвобождением понимается снижение суммы оборотных средств в текущем году по сравнению с предшествующим годом при увеличении объемов реализации продукции. Относительное высвобождение имеет место, когда темпы роста

объемов продаж опережают темпы роста оборотных средств. В этом случае меньшим объемом оборотных средств обеспечивается больший размер реализации. В связи с ростом общего платежного оборота при высокой инфляции абсолютное высвобождение оборотных средств встречается редко, поэтому особое внимание уделяется анализу и созданию условий для относительного высвобождения ресурсов.

Важнейшим обобщающим показателем уровня использования всех материальных ресурсов на предприятии является материалоемкость продукции (M_e):

$$M_e = \frac{M}{Q_{ТП(p)}}.$$

Обратный показатель называется материалоотдачей (M_o):

$$M_o = \frac{Q_{ТП(p)}}{M},$$

где M – количество израсходованных материальных ресурсов на предприятии; $Q_{ТП(p)}$ – объем товарной (реализованной) продукции.

Чем лучше используются сырье и другие материальные ресурсы, тем ниже материалоемкость и выше материалоотдача.

Для снижения материалоемкости продукции необходимо улучшать использование предметов труда, сокращать отходы, снижать брак, не допускать потерь материальных ресурсов.

3.3. Нормирование оборотных средств

В процессе своего функционирования организация осуществляет параллельно снабженческую, производственную и сбытовую деятельность. Для управления нормируемыми оборотными средствами на всех стадиях кругообращения используют специальный метод – метод нормирования. Основной задачей нормирования оборотных средств является разработка экономически обоснованных норм запасов по отдельным элементам оборотных средств, обеспечивающих при их минимальном размере бесперебойность процесса производства и реализации.

Основными *принципами нормирования* (формирования норм и нормативов) являются:

- прогрессивность – отражение в нормах и нормативах достижений научной организации труда, производства, управления, опыта, новой техники;
- обоснованность – разработка норм на основе технико-экономических расчетов и технико-экономического анализа;
- комплексность – разработка всех нормативов и норм с учетом их взаимосвязи;

- гибкость и динамичность – систематическое обновление нормативной базы;
- сопоставимость – обеспечение согласования нормативной базы на разных уровнях управления и производства.

При планировании потребности в оборотных средствах применяются три метода:

- аналитический;
- коэффициентный;
- метод прямого счета.

Аналитический и коэффициентный методы применимы на предприятиях, которые стабильно работают более года, имеют статистические данные за прошлые периоды об изменении величины оборотных средств, но не располагают достаточным количеством квалифицированных экономистов для детальной работы в области планирования оборотных средств.

Аналитический метод предполагает определение потребности в оборотных средствах в размере их среднефактических остатков с учетом роста объема производства. При этом необходимо учесть конкретные условия работы предприятия в предстоящем году. Данный метод применяется на тех предприятиях, где средства, вложенные в материальные ценности, и затраты занимают большой удельный вес в общей сумме оборотных средств.

При *коэффициентном методе* запасы и затраты подразделяются:

- а) на зависящие непосредственно от изменения объемов производства (сырье, материалы, затраты на незавершенное производство, готовая продукция на складе);
- б) не зависящие от этого фактора (запчасти, расходы будущих периодов).

По первой группе потребность в оборотных средствах определяется исходя из их размера в базисном году и темпов роста производства продукции в предстоящем году. По второй группе оборотных средств потребность планируется на уровне их среднефактических остатков за ряд лет. При необходимости можно использовать аналитический и коэффициентный методы в сочетании.

Метод прямого счета предусматривает обоснованный расчет запасов по каждому элементу оборотных средств с учетом всех изменений в уровне организационно-технического развития предприятия, транспортировке товарно-материальных ценностей, практики расчетов между предприятиями. Этот метод трудоемкий, требующий высокой квалификации экономистов, привлечения к нормированию работников многих служб предприятия. Метод прямого счета используется при организации нового предприятия и периодическом уточнении потребности оборотных средств действующих предприятий. В общем виде его содержание предусматривает следующие этапы работ:

- 1) разработка норм запаса по отдельным важнейшим видам товарно-материальных ценностей всех элементов нормируемых оборотных средств, выраженных в днях, процентах;
- 2) расчет среднегодневного расхода данного вида материальных ценностей на основе расхода по смете затрат на производство;

3)определение норматива собственных оборотных средств в денежном выражении для каждого элемента оборотных средств и совокупной потребности предприятия в оборотных средствах. Норма оборотных средств выражается в относительных величинах, днях, процентах. Она рассчитывается по каждому элементу оборотных средств и характеризует величину минимального экономически обоснованного объема запаса товарно-материальных ценностей, определенный период времени, который необходим для обеспечения непрерывности производственного процесса.

Процесс нормирования включает несколько этапов.

Этап	Содержание
1	Разработка норм запаса по каждому элементу нормируемых оборотных средств
2	Определение однодневного расхода, выпуска (оборота) по каждому элементу оборотных средств
3	Определение суммы оборотных средств, необходимых для создания нормируемых запасов по каждому виду оборотных средств (частных нормативов)
4	Определение совокупного норматива путем сложения частных нормативов

По большинству элементов оборотных средств частный норматив определяется произведением среднедневного их расхода и нормы запаса в днях:

$$H_{общ} = H_{н.з} + H_{н.н} + H_{г.п} + H_{р.б},$$

где $H_{н.з}$ – норматив производственных запасов;

$H_{н.н}$ – норматив незавершенного производства;

$H_{г.п}$ – норматив готовой продукции;

$H_{р.б}$ – норматив расходов будущих.

1. Норматив производственных запасов складывается из норматива текущего запаса, подготовительного и страхового и может быть определен по формуле

$$H_{н.з} = Q_{сум} (N_{Т.з} + N_{П.з} + N_{сmp}),$$

где $Q_{сум}$ – среднесуточное потребление материалов;

$N_{Т.з}$ – норма текущего запаса, дн.;

$N_{П.з}$ – норма подготовительного запаса, дн.;

$N_{сmp}$ – норма страхового запаса.

Текущий запас – основной вид запаса. На размер текущего запаса влияют периодичность поставок по договорам, а также объем их потребления в производстве. Средний интервал между поставками (цикл снабжения) определяется при равномерных поставках путем деления 360 дней на число планируемых поставок; при неравномерных поставках – путем деления целесообразной партии материалов на их среднедневное потребление или на основании фактических данных о поступлении материалов в очередном году.

Норма оборотных средств в текущем запасе принимается, как правило, в размере 50 % среднего цикла снабжения:

$$N_{T3} = \frac{T}{2},$$

где T – средний интервал между поставками, дн.

Подготовительный запас создается на время приемки оформления, подготовки к отпуску в производство поступающих на предприятие материалов.

Норма подготовительного запаса в случаях, когда не требуется специальных операций по предварительной технологической обработке материальных ресурсов, принимается обычно равной одному дню. При наличии специальных технологических операций нормы рассчитываются из минимального времени, необходимого для их выполнения при использовании технологических расчетов или хронометрировании.

Страховой (гарантированный) запас создается на случай нарушения установленных сроков поставки материалов на предприятие.

Определение оптимального уровня страховых запасов

Необходимость страхового запаса обусловлена возникающими на практике отклонениями фактических интервалов между поступающими партиями материалов или размеров партий от расчетной величины. Страховые запасы предназначены для предотвращения перебоев в производстве, если в результате задержки очередной партии материалов текущие запасы окажутся исчерпанными. Следовательно, размеры страховых запасов определяются прежде всего, характером отклонений в поставках материалов.

Отклонения в поставках материалов зависят от многих факторов: нарушения ритмичности работы поставщика, нечеткой работы отдела сбыта поставщика, задержек в процессе транспортировки и т. д. Все эти факторы действуют независимо один от другого, случайно, поэтому и возникновение отклонений в поставках во времени и по величине также является случайным. Это обстоятельство позволяет предположить, что колеблемость интервалов и размеров поставок подчиняется закономерностям, присущим случайным явлениям.

Как известно, наиболее универсальным показателем степени колеблемости случайной величины является среднеквадратическое отклонение σ . Поэтому обычно норму страхового запаса 3_{cmp} выражают через эту величину по формуле:

$$3_{cmp} = \mu \sigma.$$

Методы расчета коэффициента μ зависят от характера распределения отклонений в поставках и принятого критерия оптимальности размера страхового запаса.

Так, например, размер страхового запаса, при котором минимизируются общие расходы предприятия на образование запаса и потери от возможного его истощения, может быть рассчитан по формуле Бриеля:

$$3_{cmp} = \sigma \sqrt{2 \ln \frac{K_a N}{K_s \sigma \sqrt{2\pi}}}, \quad (3.1)$$

где $З_{смп}$ – размер страхового запаса, сут на плановый период;
 σ – среднеквадратическое отклонение интервала поставок, сут;
 K_a – потери от нехватки материала, руб. на единицу;
 N – количество поставок в плановом периоде;

K_s – расходы на содержание единицы страхового запаса, руб.

Формула (3.1) выведена из предположения, что распределение интервалов между поставками подчиняется нормальному закону. Характер распределения интервалов между поставками и значение среднеквадратического отклонения определяют путем анализа отчетных данных за прошедший период. Потери предприятия от нехватки материалов оценивают на основании специальных исследований.

Если нарушения сроков поставки связаны с работой транспортных организаций, то в этом случае могут создаваться транспортные запасы.

2. Норматив незавершенного производства определяется по формуле

$$H_{н.п} = Q_{сум} \times T_{ц} \times k_{н.з},$$

где $Q_{сум}$ – плановый объем выпуска продукции по производственной себестоимости в сутки;

$T_{ц}$ – длительность производственного цикла, дн.;

$k_{н.з}$ – коэффициент нарастания затрат.

При равномерном нарастании затрат

$$k_{н.з} = \gamma + \frac{1-\gamma}{2},$$

где γ – доля первоначальных затрат в себестоимость продукции (стоимость сырья, материалов, полуфабрикатов).

При неравномерном нарастании затрат

$$k_{н.з} = \frac{\bar{C}_{НЗП}}{C_{пр}},$$

где $\bar{C}_{НЗП}$ – средняя стоимость изделия в незавершенном производстве;

$C_{пр}$ – производственная себестоимость продукции (изделия).

3. Норматив оборотных средств в запасах готовой продукции можно определить по формуле

$$H_{г.п} = Q_{сум} \times N_{г.п} = Q_{сум} \times (T_{ф.п} + T_{о.д}),$$

где $Q_{сум}$ – суточный выпуск готовой продукции по производственной себестоимости;

$N_{г.п}$ – норма на готовую продукцию, дн.;

$T_{ф.п}$ – время, необходимое для формирования партии при отправке готовой продукции потребителю, дн.;

$T_{о.д}$ – время, необходимое для оформления документов для отправки груза потребителям, дн.

4. Расходы будущих периодов включают затраты, осуществленные в данном периоде, но включаемые в себестоимость продукции равными долями в

последующие периоды. К ним относятся затраты по освоению новых видов продукции и новых технологий.

Норматив оборотных средств в расходах будущих периодов определяется по формуле

$$H_{p.б} = O_n + C_1 - C_2,$$

где O_n – остаток (переходящая сумма) расходов будущих периодов на начало планового периода, руб.;

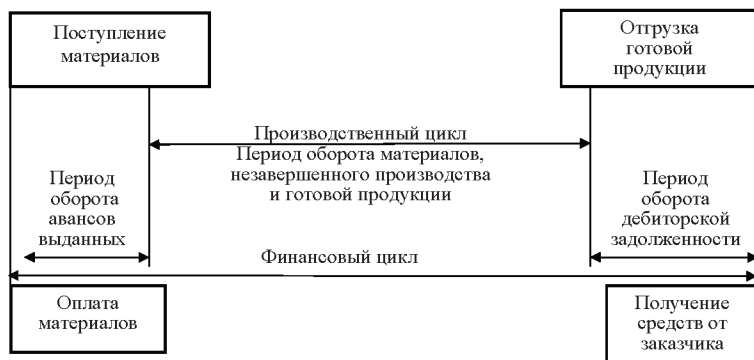
C_1 – расходы будущих периодов, производимых в плановом периоде, руб.;

C_2 – расходы будущих периодов, подлежащие списанию на себестоимость продукции в плановом периоде в соответствии со сметой производства, руб.

Нормирование оборотных средств на предприятии и контроль за установленными нормативами – одно из важнейших слагаемых управления предприятием в целом.

Однако принципы организации оборотных средств предполагают наличие и ненормируемых оборотных средств. В силу специфики форм, скорости движения, закономерностей возникновения эти оборотные средства не могут быть учтены подобно нормируемым. Предприятия имеют возможность управлять этими средствами и воздействовать на их величину с помощью системы кредитования и расчетов.

Для более глубокого исследования проблемы ускорения оборачиваемости оборотных средств предприятия в целом и в каждой наиболее значимой составляющей текущих (оборотных) активов необходимо рассмотреть вопрос регулирования длительности производственных и финансовых циклов (представим в виде схемы).



Таким образом, длительность производственного цикла определяется как сумма периодов оборотов запасов материалов, незавершенного производства и готовой продукции.

Финансовый цикл больше производственного на период оборота дебиторской задолженности и период оборота авансов поставщикам материалов.

Оборачиваемость текущих активов тем выше, чем меньше продолжительность производственных и финансовых циклов.

3.4. Управление запасами оборотных средств

Одна из важнейших задач планирования работы как металлургического предприятия в целом, так и отдельных его цехов (подразделений) состоит в определении рационального уровня запасов сырья, топлива, полуфабрикатов, материалов.

Задача планирования заключается в том, чтобы установить такой уровень запасов, при котором обеспечивался бы наиболее эффективный ход производства.

Решением этой задачи занимается теория управления запасами, которая широко использует дифференциальное и интегральное исчисление, теорию вероятностей, математическую статистику, линейное и динамическое программирование.

Необходимость в текущих запасах обусловлена поступлением материалов на предприятие партиями через определенные отрезки времени, в то время как потребление материалов происходит непрерывно. Простейшие задачи управления текущими запасами обычно сводятся к отысканию оптимальных размеров партии. Под оптимальным понимается такой размер партии, при котором минимизируется сумма всех расходов, связанных с созданием и хранением запасов. Эти расходы условно можно разделить на две группы.

К первой группе относятся все затраты на оформление и выполнение заказов: расходы на оформление документов, расходы по командировкам, расходы по приемке и контролю поступающих материалов, расходы на подготовительно-заключительные операции при выполнении заказов на том же предприятии (перевалку валков, переналадку оборудования) и т. п. Как правило, эти расходы не зависят от размера партии, поэтому уменьшение размера партий при постоянной потребности в материалах вызывает увеличение этих расходов, так как увеличивается количество поступающих партий.

Ко второй группе относятся расходы на хранение запасов и потери от иммобилизации средств, вложенных в запасы.

Расходы на хранение запасов каждого вида в заводской отчетности непосредственно не отражаются, поэтому их можно установить только путем проведения специального анализа. При этом учитываются только переменные расходы, то есть расходы, зависящие от размера запасов.

Методы определения оптимального размера партии зависят от характеристик потребности в запасаемых материалах и возможности пополнения запасов. Потребность может быть постоянной или зависящей от времени, известной или неизвестной. Она может возникать в определенные моменты времени (потребность в запасных деталях при ремонтах) или существовать по-

стоянно (потребность в шихте для доменных печей). Заказы на пополнение запаса можно делать в любые или только определенные моменты времени. Пополнение запасов может происходить равномерно или неравномерно.

Возможны и другие варианты, но даже перечисленные случаи обуславливают наличие большого количества различных задач.

Рассмотрим классическую модель оптимального размера партии.

При построении модели будем исходить из следующих предположений:

1) потребность в запасаемых материалах известна, непрерывна и имеет постоянную интенсивность;

2) поступление материалов происходит через постоянные интервалы времени, определяемые величиной партии;

3) каждой партии материалов соответствуют постоянные расходы C_1 на оформление и выполнение заказа;

4) расходы на хранение и потери от иммобилизации средств в единицу времени постоянны на единицу запаса и равны C_2 .

Обозначим через q размер партии, через t_q – интервал времени между двумя партиями, а через R – потребность в запасаемых материалах за время планирования T . Тогда количество партий за время T равно R/q , а

$$t_q = \frac{T}{R/q} = \frac{Tq}{R}.$$

Если интервал t_q начинается, когда на складе имеется q единиц материала, и заканчивается при отсутствии запасов, то средний запас в течение t_q будет равен $q/2$ (рис. 3.1). Тогда расходы на хранение одной партии в интервале t_q составят $C_2 \frac{q}{2} t_q$ руб., а общие расходы на образование запаса в интервале t_q

будут равны $(C_1 + C_2 \frac{q}{2} t_q)$ руб.

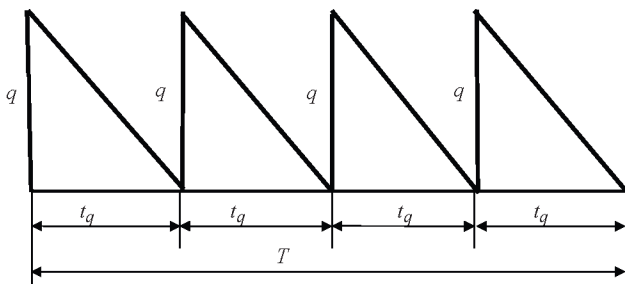


Рис. 3.1. Диаграмма движения текущих запасов

Сумма расходов на создание запасов за время T составит

$$S = \left(C_1 + C_2 \frac{q}{2} t_q \right) \frac{R}{q}. \quad (3.2)$$

Подставляя в формулу (3.2) выражение для t_q , получим

$$S = C_1 \frac{R}{q} + \frac{1}{2} C_2 T q. \quad (3.3)$$

Продифференцировав выражение (3.3) по q и приравняв производную нулю, получим формулу для определения оптимального размера партии q_o :

$$\frac{dS}{dq} = -\frac{C_1 R}{q^2} + \frac{1}{2} C_2 T = 0,$$

откуда

$$q_o = \sqrt{\frac{2RC_1}{TC_2}}.$$

Тогда оптимальный интервал между двумя партиями t_o можно рассчитать по уравнению

$$t_o = \frac{Tq_o}{R} = \sqrt{\frac{2RC_1}{RC_2}}.$$

При этих условиях общие затраты на создание запасов за время T будут минимальными и составят

$$S_o = \frac{C_1 R}{q_o} + \frac{1}{2} C_2 T q_o = \sqrt{2RT C_1 C_2}.$$

Следует отметить, что, устанавливая размер партии поступающих материалов, часто приходится учитывать условия их производства и транспортировки. Величина партии должна обеспечить предприятию-поставщику возможность рациональной организации производства поставляемого материала и быть кратной грузоподъемности единицы транспортных средств.

Кроме того, для материалов, потребляемых в большом количестве (например, железной руды, известняка, кокса), следует обеспечивать возможность перевозки маршрутами. При наличии необходимых данных о расходах поставщиков при различной величине партии поставляемых материалов все эти ограничения могут быть учтены в приведенной модели оптимального размера партии.

4. СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Понятие, сущность себестоимости продукции и ее виды

Себестоимость продукции – стоимостная оценка используемых в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств и трудовых ресурсов, а также других затрат на производство и реализацию продукции, или другими словами:

Себестоимость продукции – это совокупность затрат, связанных с производством и реализацией продукции.

В зависимости от состава учитываемых затрат различают:

себестоимость продукции подразделения (цеха), включающую все расходы подразделения (цеха) на производство продукции;

производственную себестоимость продукции, включающую, кроме себестоимости продукции подразделения, общехозяйственные расходы предприятия, относимые на данную продукцию;

полную себестоимость, включающую в себя производственную себестоимость и расходы по реализации (расходы на продажу).

Полная себестоимость как экономический показатель рассчитывается для целей ценообразования. Очевидно, что цена на продукцию должна превышать все обязательства организации, образующиеся в результате производства и реализации продукции.

При этом необходимо различать понятия затрат и расходов. Дело в том, что расходы – это понятие, которое определено в бухгалтерском и налоговом учете и имеет некоторые особенности, не позволяющие однозначно рассматривать расходы как отток средств, т.е. как затраты. Например, к расходам в налоговом и бухгалтерском учете относится отрицательная курсовая разница, которая не порождает отток средств из организации. Отрицательная курсовая разница не есть погашение задолженности организации, поэтому не может рассматриваться как затраты и включаться в полную себестоимость.

В соответствии с 25-й главой Налогового кодекса РФ (ст. 252) расходами признаются обоснованные, документально подтвержденные и экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме. Следует иметь в виду, что термин «затраты», упоминаемый в этой статье, четко не определен и рассматривается как термин «расходы».

Таким образом, при определении налоговой базы налога на прибыль рассчитывают не полную себестоимость, а величину расходов, определенную Налоговым кодексом. Поэтому необходимо при экономических расчетах отдельно рассчитывать полную себестоимость и величину расходов, учитываемых в целях налогообложения.

Особое внимание необходимо уделить различию в расходах. Выделяют два вида расходов:

- расходы, которые уменьшают полученные доходы для того, чтобы сформировать величину налоговой базы налога на прибыль (в терминах бухгалтерского учета – прибыли до налогообложения). К ним относятся материальные расходы, расходы на оплату труда, амортизационные отчисления и т.д.;
- расходы, не учитываемые в целях налогообложения, т.е. которые не уменьшают полученные доходы для того, чтобы сформировать величину налоговой базы налога на прибыль (не уменьшают налоговую базу налога на прибыль). К ним относятся дивиденды, штрафы, взносы в уставный капитал других организаций и т.д.

Таким образом, в полной себестоимости отражаются затраты, которые включаются в расходы, уменьшающие налоговую базу налога на прибыль, и в расходы, не уменьшающие налоговую базу налога на прибыль.

4.2. Группировка затрат на производство и реализацию продукции

Для планирования, учета и анализа затраты на производство и реализацию объединяются (классифицируются) в однородные группы по следующим признакам:

- по экономическим элементам;
- по типу связи с конкретными видами продукции (прямые и косвенные затраты);
- по калькуляционным статьям;
- по изменяемости в зависимости от объемов производства продукции (условно-постоянные и переменные);

Для конкретных аналитических целей затраты могут группироваться также по характеру участия в создании продукции и времени отнесения к различным периодам.

Затраты на производство и реализацию продукции по предприятию в целом группируются в соответствии с признаком их экономического содержания по следующим элементам:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- страховые взносы;
- амортизационные отчисления;
- прочие затраты.

По типу связи с конкретными видами продукции затраты подразделяются на прямые и косвенные.

Прямые затраты – непосредственно относятся к процессу производства и реализации конкретного вида продукции.

Косвенные затраты – связаны с производством ряда видов продукции; они относятся к конкретному виду продукции методом распределения пропорционально принятому показателю.

Группировка затрат по калькуляционным статьям используется для составления плановых и отчетных калькуляций себестоимости единицы продукции.

В калькуляциях затраты группируются по статьям расходов и относятся на каждый вид (группу) продукции непосредственно или путем распределения с учетом специфики формирования затрат на производство и реализацию продукции.

Рекомендуется при группировке по статьям калькуляции выделить затраты, связанных непосредственно с производством конкретных видов продукции, которые могут быть прямо включены в их себестоимость.

Как правило, следует выделять следующие позиции:

- 1) сырье, основные материалы, покупные полуфабрикаты и услуги производственного характера, оказываемые сторонними организациями;
- 2) топливо и энергия;
- 3) вспомогательные материалы;
- 4) расходы на оплату труда персонала подразделения;
- 5) страховые взносы;
- 6) общепроизводственные расходы, в том числе:
 - амортизация основных средств;
 - расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
 - прочие расходы подразделения;
- 7) общехозяйственные расходы;
- 8) расходы на продажу.

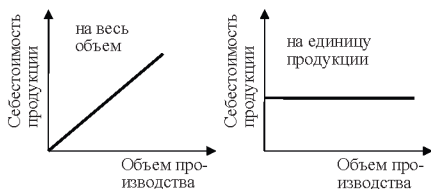
Перечень калькуляционных статей затрат и их состав имеют нормативный статус для предприятия и отражаются в его учетной политике.

Конкретизация калькуляционных статей и их состав приведены в методических Положениях по переделам и видам производств.

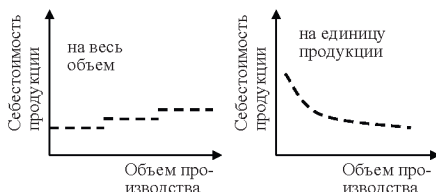
По вспомогательным и обслуживающим подразделениям вместо калькуляции может составляться смета затрат.

По признаку отношения к объему производства продукции затраты подразделяются на переменные и условно-постоянные.

Переменные затраты – затраты, общая величина которых на весь объем производства изменяется прямо пропорционально изменению объемов производства, а на единицу продукции остается неизменной.



Постоянные затраты – затраты, общая величина которых на весь объем производства не изменяется или изменяется незначительно, а на единицу



цу продукции изменяется обратно пропорционально изменению объемов производства.

Переменные затраты изменяются пропорционально изменению показателя объема производства, оставаясь неизменными по отношению к единице продукции.

Условно-постоянные затраты остаются неизменными при изменении объема продукции до достижения им критической величины, за рамками которой возможен их скачкообразный рост. Удельное значение этих затрат на единицу продукции изменяется в соответствии с изменением объема производства.

Примерная структура условно-постоянных и переменных затрат для предприятий металлургического комплекса приведена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Структура условно-постоянных и переменных затрат
(в разрезе калькуляционных статей)

Калькуляционная статья	Примерная доля затрат, %	
	постоянных	переменных
1. Технологическое топливо	90-95	5-10
2. Энергетические затраты	35-50	50-65
3. Вспомогательные материалы	0-5	95-100
4. Оплата труда по подразделению и страховые взносы	55-60	40-45
5. Сменное оборудование	25	75
6. Ремонт и содержание основных средств	55	45
7. Перемещение грузов	25	75
8. Амортизационные отчисления	100	0
9. Прочие расходы подразделения	100	0
10. Общепроизводственные расходы	95	5
11. Общехозяйственные расходы	95	5
12. Расходы на продажу	10-15	85-90

4.3. Планирование себестоимости производства и реализации продукции и составление сметы затрат

Под планированием себестоимости продукции понимается расчет величины затрат, необходимых для производства планируемого в соответствии с портфелем заказов объема, ассортимента и качества продукции, при принятых в расчетах организационных, технологических, экономических и экологических условиях.

Планирование себестоимости является основным инструментом управления финансовыми потоками предприятия.

Планирование затрат служит исходной основой контроля за рациональным использованием ресурсов и обеспечения на этой основе прибыли.

Плановая величина затрат определяется, исходя из намечаемой структуры (номенклатуры, ассортимента) продукции при заданных стандартами и техническими условиями требованиями к ее качеству.

Расчеты затрат ведутся в соответствии с условиями производства, определяющими условия труда, правилами использования природных ресурсов, безопасности ведения работ, охраны окружающей среды и др.

Основой расчетов затрат являются:

- планируемые объемы производства продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- планы технического перевооружения, внедрения новой техники, НИОКР, совершенствования технологии и организации производства, экономии ресурсов и улучшения использования труда с расчетами получаемого экономического эффекта;
- мероприятия, разрабатываемые по результатам проведенного технико-экономического анализа производства, направленные на снижение затрат, в частности на устранение излишних затрат и потерь;
- нормы расхода материальных ресурсов на производство, утвержденные руководством предприятия, с учетом планов технического развития, организационно-технических и других мероприятий, намечаемого внедрения изобретений и рационализаторских предложений;
- нормы затрат труда и расчеты расходов на его оплату в соответствии с действующими на предприятии системами оплаты труда и поощрения его производительности;
- экономические нормативы: плата за природные ресурсы, нормы амортизации основных средств, единый социальный налог и страховые взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и др.

В зависимости от целей планирования, длительности планируемого периода, стадий разработки планов плановая себестоимость продукции определяется путем укрупненных расчетов изменения затрат под влиянием технико-экономических факторов или детальных сметно-нормативных (калькуляционных) расчетов величины необходимых затрат.

В целях более полного выявления возможностей снижения себестоимости продукции и роста прибыли, а также более глубокого и всестороннего анализа фактических затрат и причин их отклонения от расчетного уровня целесообразно сочетать пофакторный и сметный (калькуляционный) методы плановых расчетов.

Результаты плановых расчетов выражаются в следующих показателях:

- сумма затрат на производство;

- себестоимость учетной единицы продукции;
- затраты на 1 рубль готовой (товарной) продукции, характеризующие уровень затрат на производство продукции, исчисляемый делением общей суммы затрат на стоимость готовой (товарной) продукции в ценах реализации.

В технико-экономическом анализе могут использоваться и другие удельные показатели затрат (на единицу полезного эффекта, на единицу мощности и др.).

Затраты на производство и показатели себестоимости продукции рассчитываются по предприятию и его структурным подразделениям в разрезе элементов (статей) затрат и суммарно по видам продукции. Плановые расчеты затрат, уточняемые по периодам, используются в оперативном управлении производством для контроля за ходом производственных процессов, расходованием материальных и трудовых ресурсов, оценки результатов работы производственных цехов и других структурных подразделений предприятия.

При составлении плана по себестоимости продукции разработка смет затрат на производство (калькуляции) по вспомогательным цехам производится в первую очередь, имея в виду, что стоимость работ и услуг вспомогательных цехов находит свое отражение в себестоимости продукции основных цехов и производств.

С этой целью составляются балансы распределения продукции и услуг вспомогательных цехов.

Эти балансы составляются теми службами, в подчинении которых находятся вспомогательные цехи (например, отделом главного энергетика – на все виды энергии и услуги энергетических цехов, отделом главного механика – на услуги ремонтно-механических цехов и т.д.).

Для определения общей величины затрат производственных подразделений на выполнение работ, услуг, не связанных с основным и вспомогательным производством, расчетами определяются их объемы и расходы материальных и иных ресурсов, необходимых для их выполнения. Затраты по указанным работам и услугам на себестоимость основных видов продукции не относятся, но относятся на себестоимость продукции (работ, услуг) подразделений, их осуществляющих.

На упомянутые работы и услуги должны относиться общехозяйственные расходы и расходы на продажу пропорционально доле в стоимости продукции (работ, услуг) подразделения.

Смета затрат на производство и реализацию продукции определяет все расходы основных, вспомогательных и обслуживающих производств, связанных с выпуском и реализацией продукции.

Смета не включает внутренний оборот, т.е. не учитывает стоимость продукции собственного производства, потребляемой внутри предприятия на производственные и хозяйственные нужды.

Смета составляется в целом по предприятию на учетный период (месяц, квартал, год) на основе калькуляций себестоимости продукции и смет отдельных структурных подразделений, входящих в состав предприятия, по элементам затрат.

Рекомендуется нижеследующая форма сметы затрат на производство и реализацию продукции.

Показатель	Затраты планируемого периода, руб.
1. Материальные затраты, в том числе: сырье, основные и вспомогательные материалы и полуфабрикаты, приобретаемые со стороны энергия всех видов со стороны, из нее: - электроэнергия топливо со стороны, из него: - природный газ услуги производственного характера, оказываемые сторонними организациями, из них: - услуги МПС	
2. Расходы на оплату труда	
3. Страховые взносы	
4. Амортизационные отчисления	
5. Прочие затраты, из них: налоговые платежи	
6. Итого по элементам затрат	
7. Изменение остатков (прирост +, уменьшение –): 7.1. незавершенного производства 7.2. расходов будущих периодов 7.3. резервов предстоящих расходов	
8. Всего расходов по обычным видам деятельности	

Элемент «Прочие затраты» включает все расходы предприятия, связанные с производством и реализацией продукции, не вошедшие в другие элементы, в том числе налоговые платежи, включаемые в состав затрат.

По статье «Расходы будущих периодов» отражаются расходы, произведенные в текущем учетном периоде, но относящиеся к будущим учетным периодам.

В частности, по ней могут быть отражены расходы, связанные с горно-подготовительными работами, подготовительными работами при сезонном производстве, освоением новых производств, установок, агрегатов, рекультивацией земель и проведением иных природоохранных мероприятий, неравномерно производимым в течение года ремонтом основных средств и др.

Расходы будущих периодов подлежат списанию в порядке, установленном приказом об учетной политике предприятия (равномерно, пропорционально объему выпускаемой продукции и др.), в течение всего периода, к которому они относятся.

По статье «Резервы предстоящих расходов» отражаются средства, зарезервированные в целях равномерного включения расходов в затраты на производство и продажу продукции (в частности, суммы средств предстоящей оплаты отпусков работникам предприятия, на выплату выслуги лет, производственные затраты по подготовительным работам в связи с сезонным характером производства, предстоящих затрат на рекультивацию земель и иных природоохранных мероприятий, на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание, ремонт основных средств).

По окончании учетного периода показатели сметы затрат в целях анализа сопоставляются с фактическими данными.

4.4. Калькулирование себестоимости продукции

Калькулирование – исчисление себестоимости конкретных видов или групп продукции.

Калькулирование является заключительным этапом планирования себестоимости продукции (плановая калькуляция) и определения ее фактической себестоимости (отчетная калькуляция).

Калькулирование служит базой установления цен, инструментом управления затратами, а также средством планирования и анализа финансовых результатов.

Затраты на все виды продукции, выпускаемой предприятием, подлежат, как правило, калькулированию, за исключением случая, когда предприятие выпускает одновременно значительное количество сопряженной продукции разной ценности.

Плановые и отчетные калькуляции рекомендуется составлять не реже 1 раза в год. Периодичность составления калькуляций в течение года устанавливается предприятием, принимая во внимание изменение экономической конъюнктуры и номенклатуры выпускаемой продукции в течение года.

Калькулирование включает определение себестоимости всего выпуска отдельных видов (или групп) продукции и в расчете на учетную единицу вида (группы) продукции.

Учетная (калькуляционная) единица должна соответствовать единице измерения, принятой в стандартах или технических условиях на соответствующий вид продукции в натуральном выражении.

Учетные единицы продукции приводятся в Положениях по переделам и производствам.

Готовая продукция отражается в бухгалтерском балансе по фактической или нормативной (плановой) производственной себестоимости либо по прямым затратам на счетах 40, 43.

Для анализа себестоимости продукции структурных подразделений предприятия следует предусматривать группировку затрат на переменные и условно-постоянные. Это позволяет контролировать показатель себестоимости указанной продукции в зависимости от динамики объемов ее производства (по

переменным затратам) и от выполнения плановой сметы (по условно-постоянным затратам).

При оценке готовой продукции по прямым затратам метод калькулирования сводится к группировке затрат на ее производство, обеспечивающей обособление совокупности прямых затрат в отдельные статьи калькуляции. Номенклатура прямых затрат, включаемых в статьи калькуляции, приводится в Положениях по переделам и производствам.

Если готовая продукция оценивается в бухгалтерском балансе по производственной себестоимости, то оценка конкретного вида продукции представляет собой сумму прямых затрат и относящейся к ней части косвенных затрат.

Метод распределения косвенных затрат сводится к выбору показателя, выступающего базой их распределения, и расчету коэффициента, который представляет собой отношение величины косвенных затрат к величине базы распределения.

Отдельные статьи косвенных затрат могут иметь различные базы распределения.

База распределения одноименных косвенных затрат (в целом или их части) по видам продукции и соответственно коэффициент, по которому они относятся на себестоимость конкретных видов продукции, должны быть едиными для предприятия.

В роли указанной базы может выступать показатель прямых затрат либо только их часть (например, оплата труда, относящаяся к прямым затратам, или затраты по переделу).

При планировании, учете и калькулировании расходов по отдельным видам производства (цехам) база распределения косвенных затрат подразделения может отличаться от выбранной для калькулирования по видам продукции (в целом по предприятию) в зависимости от специфики передела или услуг. Более подробно этот вопрос рассматривается в Положениях по переделам и производствам.

При комплексной переработке сырья, а также в тех случаях, когда сложно распределить между видами одновременно производимой в технологическом цикле продукции не только косвенные, но и обособить прямые затраты, рекомендуется распределять все затраты пропорционально удельному весу выручки от реализации отдельных видов продукции (без учета НДС, налога с продаж, акцизов и экспортных таможенных пошлин и сборов).

Предприятие, при необходимости, может избрать и другую базу распределения затрат, в большей степени соответствующую особенностям конкретного производства. Если продукция передела включает также и полуфабрикаты, не имеющие цены реализации в учетном периоде, для целей калькулирования следует рассчитывать их цены, исходя из цен на получаемую из них товарную продукцию следующего передела, скорректированных на плановое значение коэффициента выхода продукции по соответствующему полуфабрикату и затраты на передел.

В тех случаях, когда в одном технологическом процессе образуется значительное количество видов сопряженной продукции и при этом удельный вес

стоимости части их в общей стоимости продукции невелик, по решению руководства предприятия допускается применение метода «исключения затрат».

При этом методе один из видов продукции принимается за основной, а стоимость остальных (по установленным предприятием ценам) исключается из общей суммы затрат на производство.

Разница между общей суммой затрат на производство продукции и стоимостью «сопряженных видов продукции» принимается за себестоимость «основной» продукции.

Следует, однако, иметь в виду, что применение этого метода, хотя и облегчает процесс калькулирования себестоимости «основных» видов продукции, может привести к искажению представления о реальных затратах на их производство и соответствующим ошибкам в управленческом учете и ценовой политике предприятия.

Перечень видов калькулируемой и некалькулируемой («сопряженной») продукции утверждается руководством предприятия и является приложением к приказу о его Учетной политике.

Состав затрат, включаемых в калькуляционные статьи, и принципы их учета

Для составления плановых и отчетных калькуляций рекомендуется следующая номенклатура статей расходов.

I. Заданное:

- сырье, основные материалы и полуфабрикаты;
- покупные полуфабрикаты, комплектующие изделия и услуги производственного характера сторонних предприятий, организаций;
- отходы (–);
- брак (по цене использования) (–).

ИТОГО: задано за вычетом отходов и брака.

II. Расходы по переделу:

- вспомогательные материалы на технологические цели;
- топливо на технологические цели;
- энергия (всех видов) на технологические цели;
- расходы на оплату труда производственного персонала;
- страховые взносы;
- общепроизводственные расходы, в том числе:

а) амортизация основных средств;

б) расходы на ремонт и содержание основных средств;

в) прочие расходы подразделения.

ИТОГО: расходы по переделу.

III. Изменение остатков незавершенного производства на начало и конец периода (\pm).

Итого себестоимость по подразделению (I + II + III).

IV. Сопряженная продукция (–).

V. Общехозяйственные расходы.

VI. Потери от брака.

ИТОГО: производственная себестоимость готовой продукции.

VII. Готовая продукция, отпущенная на собственные производственные цели (–).

VIII. Изменение остатков готовой продукции на начало и конец
учетного периода (\pm).

**ИТОГО: производственная себестоимость продукции, реализуемой в
учетном периоде.**

IX. Расходы на продажу продукции, реализуемой в учетном периоде.

**ИТОГО: полная себестоимость продукции, реализуемой в учетном
периоде.**

*Справочно: затраты давальческого сырья, материалов и полуфабрика-
тов по ценам давальца (в случае их использования).*

Номенклатура статей по отдельным видам производств и переделов мож-
жет отличаться от рекомендуемой. В частности, в горном производстве в себе-
стоимость по подразделению могут включаться статьи «Расходы на подготовку
и освоение производства», по которой отражаются затраты на горно-подготови-
тельные работы, «Расходы на освоение природных ресурсов». Рекомендуемая
форма калькуляции приведена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Рекомендуемая форма калькуляции себестоимости продукции
учетного периода

№ п/п	Статья затрат	Ед. изм.	По плану на учетную единицу			По отчету					
						на весь выпуск			на учетную единицу		
			кол- во	цена	сумма	кол- во	цена	сумма	кол- во	цена	сумма
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Заданное: Сырье, основные ма- териалы и полуфабри- каты										
2	Покупные полуфабри- каты, комплектующие изделия и услуги про- изводственного харак- тера сторонних орга- низаций										
3	Отходы (—)										
4	Брак (по цене исполь- зования) (—)										
5	Итого: задано за вычетом отходов и брака										
6	Расходы по пере- делу: Вспомогательные материалы										
7	Топливо на техно- логические цели										
8	Энергия (всех ви- дов) на технологи- ческие цели										
9	Расходы на оплату труда подразделе- ния										

Продолжение табл. 4.2

А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Страховые взносы										
11	Общепроизводственные расходы, в том числе:										
11.1	Амортизация основных средств										
11.2	Расходы на ремонт и содержание основных средств										
11.3	Прочие расходы подразделения										
12	Итого: расходы по переделу										
13	Изменение остатков незавершенного производства на начало и конец периода										
14	Себестоимость по подразделению										
15	Сопряженная (попутная) продукция										
16	Общехозяйственные расходы										
17	Потери от брака										
18	Итого: производственная себестоимость готовой продукции, выпущенной в учетном периоде										
19	Готовая продукция (по производственной себестоимости), отпущенная на собственные цели (-)										
20	Изменения остатка готовой продукции на конец и начало учетного периода (+,-)										
21	Итого: производственная себестоимость продукции, реализуемой в учетном периоде										
22	Расходы на продажу готовой продукции, реализуемой в учетном периоде										

Окончание табл. 4.2

А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Итого: полная себестоимость продукции, реализуемой в учетном периоде										

Дадим пояснения по основным статьям, входящим в калькуляцию.

1. Статья «Затраты на сырье, основные материалы и полуфабрикаты» отражает стоимость материалов, которые входят в состав вырабатываемой продукции, образуя ее основу, или являются необходимым компонентом при изготовлении продукции.

2. Статья «Покупные полуфабрикаты, комплектующие изделия и услуги производственного характера сторонних организаций» включает стоимость комплектующих изделий и полуфабрикатов, подвергающихся в дальнейшем монтажу или дополнительной обработке на данном предприятии, а также стоимость соответствующих работ и услуг, выполняемых сторонними организациями.

3. По статье «Вспомогательные материалы на технологические цели» учитывается стоимость материалов, используемых для обеспечения технологического процесса и для упаковки продукции (если упаковка продукции производится до ее отправки на склад готовой продукции либо минуя его).

4. Статьи «Топливо на технологические цели» и «Энергия на технологические цели» учитывают стоимость топлива, покупной и вырабатываемой самим предприятием энергии всех видов (электрической, тепловой, сжатого воздуха, холода, прочей), расходуемых на производственные нужды. При этом учитываются также затраты на трансформацию и передачу покупной энергии до мест ее потребления.

Топливо и энергия, расходуемые на отопление и другие хозяйственные нужды предприятия, отражаются в статье «Прочие расходы подразделения».

5. Стоимость материальных ресурсов формируется, исходя из цен их приобретения (без учета налога на добавленную стоимость), наценок (надбавок), комиссионных вознаграждений, уплачиваемых посредническим организациям, ввозных таможенных пошлин и сборов, расходов по транспортировке, хранению и иных затрат, связанных с их приобретением.

В стоимость материальных ресурсов включаются также затраты предприятий на приобретение тары и упаковки, полученных от поставщиков материальных ресурсов, когда цены на них установлены особо сверх цены на эти ресурсы и тара не используется предприятием. В случае использования или реализации тары ее стоимость (по цене использования) исключается из материальных затрат.

Оценка стоимости материальных ресурсов, списываемых на производство, осуществляется, в соответствии с учетной политикой предприятия, одним из следующих методов:

— по себестоимости единицы запасов;

- по средней себестоимости;
- по себестоимости первых по времени приобретений (ФИФО).

6. По статье «Отходы» учитывается стоимость возвратных (оборотных) отходов.

Возвратными (оборотными) отходами являются остатки сырья (материалов), полуфабрикатов, теплоносителей и других видов материальных ресурсов, образовавшиеся в процессе производства продукции, частично утратившие потребительские качества исходных ресурсов и используемые или не используемые по прямому назначению.

Перечень отходов приводится в Положениях по переделам и производствам.

7. По статье «Брак (по цене использования)» учитывается стоимость забракованной продукции по цене ее возможного использования. В плановых калькуляциях эта позиция не планируется (не заполняется).

8. В статье «Расходы на оплату труда производственного персонала» отражаются затраты на оплату труда производственного персонала подразделения, а также затраты на оплату труда не состоящих в штате предприятия работников, занятых в производственном процессе.

Затраты на оплату труда персонала, занятого организацией производства и управлением предприятием в целом, учитываются в составе общехозяйственных расходов.

9. В статье «Страховые взносы» отражается налоговый платеж, зачисляемый в государственные внебюджетные фонды – Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации и Фонд обязательного медицинского страхования Российской Федерации. Ставки платежа и порядок расчета его сумм устанавливаются в законодательном порядке от затрат на оплату труда работников.

10. Статья «Общепроизводственные расходы» учитывает затраты по обслуживанию основных и вспомогательных производств предприятия. Она отражает затраты на содержание и эксплуатацию машин и оборудования; амортизационные отчисления и затраты на ремонт основных средств и иного имущества, используемого в производстве; расходы по страхованию имущества; затраты на отопление, освещение и содержание цеховых помещений; арендную плату (лизинговые платежи) за помещения, машины, оборудование и др., используемые в производстве; расходы на оплату труда и страховые взносы работников, занятых обслуживанием производства, и управленческого персонала; другие аналогичные по назначению затраты.

В этой статье отдельно выделяются позиции «Амортизация основных средств», «Расходы на ремонт и содержание основных средств» и «Прочие расходы подразделения».

11. По позиции «Амортизация основных средств» отражается сумма амортизационных отчислений, исчисляемая исходя из стоимости используемого в производстве имущества, принадлежности к амортизационным группам и установленных предприятием сроков полезного использования.

Срок полезного использования объекта основных средств определяется

организацией при принятии объекта к бухгалтерскому учету.

12.Позиция «Расходы на ремонт и содержание основных средств» обобщает затраты на все виды ремонтов машин, оборудования, транспортных средств и иных основных фондов (текущий, средний, капитальный).

13.По позиции «Прочие расходы подразделения» учитываются затраты по обслуживанию производства, неучтенные ни в одной из вышеуказанных статей затрат, в частности затраты по внутризаводскому перемещению грузов, охране труда и технике безопасности в цехах, другим производственным расходам подразделения.

14.По статье «Изменение остатков незавершенного производства» учитывается изменение его остатков на начало и конец периода.

Незавершенное производство (НЗП) может оцениваться:

- по стоимости сырья, материалов и полуфабрикатов;
- прямым статьям затрат;
- фактическим или нормативным производственным затратам, образующим себестоимость по подразделению.

При единичном (показном) производстве продукции НЗП оценивается по фактически произведенным затратам.

На предприятиях, не ведущих обособленный учет полуфабрикатов собственного производства, указанные ценности отражаются в составе незавершенного производства.

Оценка остатков НЗП на конец учетного периода производится на основании данных первичного учета в соответствии с принятым методом.

При использовании для оценки НЗП фактических или нормативных затрат не учитываются потери от брака и общехозяйственные расходы.

Остаток незавершенного производства на конец учетного периода включается в состав расходов на производство следующего периода. При окончании учетного периода сумма остатков незавершенного производства на конец учетного периода включается в состав расходов следующего учетного периода.

Порядок оценки незавершенного производства на металлургических предприятиях рассматривается применительно к каждому переделу в зависимости от состояния учета на переделе.

Оценка незавершенного производства на конец отчетного периода определяется на каждом переделе по участкам его образования (учета) по средней стоимости, сложившейся из стоимости незавершенного производства на начало периода и производственной себестоимости отчетного периода.

При значительном сорimente продукции подразделений и различных технологических схемах производства отдельных видов продукции допускаются методы оценки по прямым затратам на производство в данной стадии обработки (с учетом схем движения металла).

Состав и порядок оценки незавершенного производства устанавливается Положениями по переделам и производствам.

Рассмотрим подробнее один из возможных методов оценки незавершенного производства (продуктовый метод).

Оценка незавершенного производства (продуктовый метод)

1. Оценка НЗП (на уровне предприятия и на уровне подразделения) является исходной процедурой по отношению к определению фактической себестоимости продукции (соответственно предприятия и подразделения). Затраты на НЗП предприятия в целом складываются из двух структурных частей: затрат на НЗП всех его производственных подразделений и затрат на остаток полуфабрикатов собственного производства (на учетную дату). Расчет показателя затрат на НЗП осуществляется в три этапа: на первом этапе дается оценка НЗП подразделений, на втором определяются затраты на остаток полуфабрикатов собственного производства, на третьем – итоговая оценка НЗП в целом по предприятию.

2. Исходным для первого этапа является установление по данным учета показателя фактического выпуска продукции за время одного цикла производства, непосредственно следующего за учетным периодом, на конец которого оцениваются НЗП. На его основе рассчитывается объемный параметр НЗП по формуле

$$ОП = \sum_t \frac{T-t}{T} ВП_t,$$

где ОП – объемный параметр незавершенного производства, ед. продукции;
 T – длительность одного цикла производства соответствующего подразделения, дни, сутки;

t – порядковый номер дней одного цикла производства; $1, 2, 3, \dots, T$;

$ВП_t$ – объем выпуска продукции в t -й день, сутки цикла производства, непосредственно следующего за окончанием учетного периода, ед.

В случае, если длительность цикла производства составляет не более двух дней (суток), объемный параметр НЗП рассчитывается в виде

$$ОП = \frac{1}{2} \times ВП_T,$$

где $ВП_T$ – объем выпуска продукции подразделения за весь цикл производства, следующий за окончанием учетного периода, ед.

В производствах, характеризующихся дискретным характером, т.е. тогда, когда продукция получается только по окончании определенного цикла, а не непрерывно, объемный параметр НЗП рекомендуется определять из выражения

$$ОП = \frac{T-P}{T} \times ВП_T,$$

где P – часть цикла производства, переходящая в последующий учетный период, дни, сутки.

В случае, если в периоде, следующем за учетным, имели место простои, не учтенные в длительности производственного цикла, показатели T и P увеличиваются на время простоя.

Далее для учетного периода исчисляется отношение фактических и нормативных затрат, соответствующих по составу принятому в учетной политике предприятия способу оценки НЗП:

$$K = \frac{HЗП_{нач} + ФЗ - Б}{(ВП + ОП) \times H_{нз}},$$

где K – коэффициент, характеризующий отношение фактических и нормативно-переменных затрат в учетном периоде;

$HЗП_{нач}$ – остаток НЗП на начало учетного периода, руб.;

$ФЗ$ – фактическая сумма затрат в учетном периоде, состав которых соответствует способу оценки НЗП, руб.;

$Б$ – потери от брака (внутреннего брака) по подразделению за учетный период, руб.;

$ВП$ – объем выпуска продукции подразделения в учетном периоде;

$H_{нз}$ – утвержденный предприятием норматив переменных затрат, руб./ед. продукции.

Остаток НЗП на конец учетного периода определяется из выражения

$$HЗП_{кон} = ОП \times H_{нз} \times K,$$

где $HЗП_{кон}$ – остаток НЗП на конец учетного периода, руб.

3. На втором этапе определяется показатель затрат на остаток полуфабрикатов собственного производства; он должен относиться к их части, не предназначенной для продажи на сторону.

Исходя из фактической суммы прямых затрат подразделения в учетном периоде и учитывая величину изменения остатков НЗП на его начало и конец, в соответствии с правилами калькулирования продукции определяются фактические прямые затраты на единицу полуфабриката собственного производства в целом по их группе или по каждому виду.

Фактические прямые затраты, относящиеся к остатку полуфабрикатов собственного производства на конец учетного периода ($ПФ_{кон}$), определяются из выражения

$$ПФ_{кон} = C_{пф} \times ОПФ_{кон},$$

где $C_{пф}$ – фактические прямые затраты единицы полуфабриката в учетном периоде, руб./ед.;

$ОПФ_{кон}$ – остаток полуфабрикатов собственного производства на конец учетного периода в принятых измерителях их объема, ед.

4. Завершающим этапом расчетов выступает определение показателя затрат на НЗП предприятия по формуле

$$HЗП_{кон} = \sum_{пред} (HЗП_{коні} + ПФ_{коні}),$$

где $HЗП_{кон}$ – объем НЗП по предприятию на конец учетного периода, руб.;

$і$ – индекс производственных подразделений.

15. По статье «Общехозяйственные расходы» отражаются затраты, непосредственно не связанные с производственным процессом, в том числе затраты на оплату труда персонала, занятого в организации производства и управлении предприятием в целом, и соответствующие страховые взносы.

16.Статья «Потери от брака» включается в состав фактической себестоимости продукции. Браком считается продукция, которая не соответствует по своему качеству, размерам, форме и другим показателям стандарту или техническим условиям и которая может быть использована по прямому назначению или принята по другим стандартам (техническим условиям) лишь после исправления.

17.Производственная себестоимость реализуемой в отчетном периоде продукции равна алгебраической сумме производственной себестоимости готовой продукции, выпущенной за отчетный период, за вычетом производственной себестоимости продукции, использованной для собственных производственных нужд и сальдо остатков готовой продукции на начало и конец периода.

18.Статья «Расходы на продажу» включает затраты, связанные с реализацией продукции. Относимые на реализованную продукцию расходы на продажу представляют собой их сумму за отчетный период.

19.Полная себестоимость реализованной продукции включает ее производственную себестоимость и относимые на нее расходы на продажу.

4.5. Управление затратами на предприятии

Для понимания процедур учета затрат производства необходимо конкретизировать используемый при этом понятийный аппарат, регламентирующий отдельные экономические понятия и определенные правила их применения.

Понятие затрат предприятия существенно различается в зависимости от их экономического назначения. Четкое разграничение затрат по их роли в процессе воспроизводства является определяющим моментом в теории и практической деятельности. В соответствии с ним на всех уровнях управления осуществляется группировка затрат, формируется себестоимость продукции, определяются источники финансирования.

Затраты характеризуют в денежном выражении объем ресурсов за определенный период, использованных на производство и сбыт продукции, и трансформируются в себестоимость продукции, работ и услуг.

Представление о затратах предприятия основывается на трех важных положениях:

1) Затраты определяются использованием ресурсов, отражая, сколько и каких ресурсов израсходовано при производстве и реализации продукции за определенный период.

2) Объем использованных ресурсов может быть представлен в натуральных и денежных единицах, однако в экономических расчетах прибегают к денежному выражению затрат.

3) Определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами, то есть объем использованных ресурсов в денежном выражении рассчитывают по основным функциям производства продукции и ее реализации в целом по предприятию или по производственным подразделениям предприятия.

Так как затраты являются стоимостным выражением ресурсов, которые предприятие использует в своей хозяйственной деятельности, коснемся и вари-

антов взаимосвязи между ресурсами и затратами. Выделяют 3 основных вида этих взаимосвязей:

- 1) использование ресурсов для создания других ресурсов;
- 2) использование ресурсов без создания видимых новых ресурсов;
- 3) виртуальное (умозрительное) использование ресурсов.

Первый вариант состоит в том, что при использовании ресурсов одного уровня (т. е. при возникновении затрат) создаются ресурсы другого уровня. Первичные ресурсы переходят в процессе производства во вторичные, а вторичные (потребляемые) – во внешние. Для наглядности можно представить себе производственный процесс, в результате которого из сырья (первичного ресурса) создаются полуфабрикаты (вторичные ресурсы), а полуфабрикаты в свою очередь становятся в процессе производственной деятельности готовой продукцией (товаром), т. е. внешними ресурсами, пригодными для реализации. И только реализация внешних ресурсов дает предприятию выручку, а значит, и реальную прибыль.

Второй вариант менее нагляден. Здесь речь идет о потреблении ресурсов (возникновении затрат), не связанных непосредственно с производством и преобразованием материальных ценностей. Наиболее уместно здесь говорить, например, о работе аппарата управления. Ведь в процессе работы «управленцы», безусловно, потребляют ресурсы, однако создания вторичных ресурсов или готовой продукции в этом случае не происходит.

И третий вариант. Здесь речь идет о так называемых альтернативных затратах. Общий же смысл альтернативных затрат в том, что на самом деле (в процессе производства) эти затраты не были понесены. Они характеризуют собой упущенную прибыль (например, из-за отказа предприятия от выпуска нового вида продукции).

В экономической литературе и на практике наряду с термином «затраты» повсеместно используются и такие, как «расходы» и «издержки». Причем многие авторы трактуют их как синонимы и не делают различий между этими тремя понятиями. Между тем фактически эти понятия имеют разное экономическое содержание.

Несмотря на то что мы говорим о затратах, для того, чтобы все-таки определиться с терминологией, вкратце рассмотрим понятия «расходы» и «издержки».

В соответствии с ПБУ 10/99 расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества)

Затраты представляют собой любые расходы предприятия за отчетный период, обусловленные приобретением и использованием различных ресурсов в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности и выраженные в денежной форме.

Таким образом, затраты – это любые платежи предприятия за использование тех или иных экономических ресурсов, а формирование

расходов связано с определением момента реализации: в момент реализации предприятие признает доходы и ту часть понесенных затрат, которая связана с полученными доходами, что и признается расходами предприятия.

Предметом управления затратами являются затраты предприятия во всем их многообразии.

Первой особенностью затрат как предмета управления выступает их динамизм. Они находятся в постоянном движении, изменении (например, изменение цен на приобретаемое сырье и материалы).

Вторая особенность затрат как предмета управления заключается в их многообразии, требующем применения обширного спектра приемов и методов в управлении ими. Многообразие затрат обнаруживается при их классификации, которая позволяет, во-первых, выявить степень влияния отдельных затрат на экономические результаты деятельности предприятия, во-вторых, оценить возможность воздействия на уровень тех или иных видов затрат и, наконец, относить на продукцию только те затраты, которые необходимы для его изготовления.

Третья особенность затрат состоит в трудности их измерения, учета и оценки. Абсолютно точных методов измерения и учета затрат нет.

Четвертая особенность – это сложность и противоречивость влияния затрат на экономический результат. Например, повысить прибыль предприятия можно за счет снижения текущих затрат на производство, которое, однако, обеспечивается повышением капитальных затрат на НИР, технику и технологию.

Управление затратами на предприятии призвано решать следующие основные задачи:

- выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- определение затрат по основным функциям управления;
- расчёт затрат по производственным подразделениям предприятия;
- калькулирование необходимых затрат на единицу продукции;
- подготовка информационной базы, позволяющей оценивать затраты при выборе и принятии хозяйственных решений;
- выявление технических способов и средств измерения и контроля затрат;
- поиск резервов снижения затрат на всех этапах производственного процесса и во всех производственных подразделениях предприятия;
- выбор способов нормирования затрат;
- выбор системы формирования затрат, соответствующей условиям работы предприятия.

Из выше сказанного следует, что задачи управления затратами должны решаться в комплексе.

Раскроем содержание основных принципов формирования затрат, которые выработаны практикой: системный подход к управлению затратами; единство методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами; управление затратами на всех стадиях жизненного цикла продукта; органичное

сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции; недопущение излишних затрат; широкое внедрение эффективных методов снижения затрат; совершенствование информационного обеспечения об уровне затрат; повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат.

Стоит отметить, что системный подход находит свое отражение в том, что эффективность управления затратами оценивается по эффективности самого слабого звена системы. Таковым может быть: низкий уровень нормирования затрат, посредственная мотивация и стимулирование персонала за их снижение, недостаточный по объему и неудовлетворительный по качеству анализ, система учета затрат, не обеспечивающая потребности руководства. Методическое единство формирования затрат на разных уровнях предполагает единые требования к информационному обеспечению, прогнозированию, учету, анализу затрат на предприятии. Соблюдение всех принципов формирования затрат создает базу экономической конкурентной способности предприятия, завоевание им передовых позиций на рынке.

Понятие «управление затратами» не является законодательно определенным, но активно используется в литературе и практике. В таблице 4.3 представлен свод различных авторских трактовок данного понятия.

Таблица 4.3

Понятие «управление затратами» в современной литературе

Автор	Содержание понятия
Друри К.	Процесс рационального использования ресурсов и управление их потреблением в условиях современного производства и реализации продукции.
Замураев Л. Е.	Умение экономить ресурсы и максимизировать отдачу от них.
Карпова Т. П.	Процесс целенаправленного формирования затрат по их видам, местам и носителям при постоянном контроле и стимулировании их уменьшения.
Ковалев В.В.	Область управленческой деятельности, как средство достижения предприятием высокого экономического результата.
Котляров С. А.	Сложный, многоаспектный и динамический процесс, который включает управленческие действия, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.
Мишин Ю.А.	Знание того где, когда и в каких объемах расходуются средства предприятия; это прогноз того где, для чего и в каких объемах необходимы дополнительные ресурсы; это умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от использования ресурсов.
Николаева С. А.	Процесс планирования организации и контроля затрат на производство и реализацию продукции или услуг, а также мотивирование персонала фирмы к рациональному сокращению затрат.
Палий В.Ф., Николаева Р.А.	Целевая, многоуровневая система, где объект управления - затраты организации, а субъект управления затратами - управляющая система.

Организация и методы учета затрат

Учет затрат основывается на составляемой в установленном порядке первичной документации, которой оформляются все хозяйственные операции, сопряженные с производством и реализацией продукции. Перечень реквизитов, содержащихся в формах первичных документов, а также позиций, в разрезе которых ведется аналитический учет затрат, устанавливается предприятием в соответствии с планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности, инструкцией по его применению и Положением по бухгалтерскому учету.

Затраты на продукцию в учете собираются на счетах 20-39 (в части затрат на производство) и счете 44 (в части расходов на продажу).

Предприятие в зависимости от типа продукции, технологии и организации производства может осуществлять учет затрат:

- а) по переделам, процессам, стадиям, фазам технологического процесса переработки технологического сырья и материалов;
- б) по видам и группам продукции;
- в) по заказам на изготовление продукции или оказание услуг;
- г) по местам возникновения затрат и центрам ответственности (производственный комплекс, цех, участок, бригада, передел и т.п.);
- д) комбинированным способом, сочетающим перечисленные выше методы.

Попередельный метод учета затрат применяется в массовом производстве с комплексным использованием сырья, проходящего последовательно несколько отдельных стадий обработки (переделов).

На каждом из переделов (кроме последнего) получают полуфабрикат собственного производства. Затраты на производство при этом методе учитываются в подразделениях предприятия по отдельным переделам производства, а внутри передела – по видам однородных продуктов и статьям калькуляции, включающим, как правило, себестоимость полуфабрикатов, изготовленных на предыдущей стадии производства.

Себестоимость продукции каждого подразделения складывается из его собственных затрат и затрат предыдущих переделов, осуществленных в другом подразделении.

Перечень переделов, а также номенклатура статей расходов, по которым учитываются затраты, определяются предприятием самостоятельно в соответствии с принятой организацией производства, учетной политикой, системой управления и контроля за затратами.

Попроцессный метод учета затрат как разновидность попередельного рекомендуется для применения на производствах, имеющих относительно непродолжительный технологический цикл, ограниченную номенклатуру выпускаемой продукции, отсутствие или незначительный объем незавершенного производства.

При попроцессном методе учета затраты на производство, кроме части, относящейся к незавершенному производству, ежемесячно списываются на счет готовой продукции. Перечень процессов, стадий производства, по которым

осуществляется учет затрат и калькулирование себестоимости продукции, определяется аналогично принятому при попередельном методе учета затрат.

В соответствии с особенностями отдельных производств может применяться бесполуфабрикатный способ учета затрат (т.е. без системного учета полуфабрикатов собственного производства). В этом случае учет затрат осуществляется по переделу в целом.

Движение полуфабрикатов по переделам не отражается в бухгалтерских записях, а контролируется только по данным оперативного учета в натуральном исчислении.

При полуфабрикатном варианте учета затрат передача полуфабрикатов собственного производства из одного подразделения в другое может отражаться в учете по расчетным ценам, плановой или фактической себестоимости.

Позаказный метод учета затрат рекомендуется применять в индивидуальном и мелкосерийном производствах, а также в экспериментальных, ремонтных и других вспомогательных подразделениях предприятия.

Позаказный метод учета затрат предполагает наличие договора между заказчиком и производителем на изготовление и поставку заказа. Объектом учета при позаказном методе является отдельный заказ, открываемый на соответствующее договору количество продукции (работы, услуги). Каждому заказу присваивается порядковый номер (шифр). Этот же номер проставляется на всех документах, в которых отражаются прямые производственные затраты, и реестрах распределения косвенных затрат (карточки учета заказа, лимитно-заборные карты, требования и т.п.).

Особенностью позаказного метода является то, что учет затрат осуществляется по каждой завершенной партии продукции, а не за промежутки времени.

При выпуске продукции с длительным циклом производства могут оформляться заказы и учитываться затраты не на продукт в целом, а по отдельным его частям, полуфабрикатам, представляющим законченные в данном переделе (цехе) продукты.

Перечисленные методы должны предусматривать ориентацию на систему норм и нормативов. Это предполагает осуществление следующих этапов учета затрат:

- предварительное составление нормативных калькуляций на основе утвержденных норм расходов по основным статьям затрат в натуральном и денежном выражении;
- учет изменений действующих норм и нормативов в результате осуществления организационно-технических мероприятий, совершенствования техники и технологии производства;
- установление отклонений фактических расходов от действующих норм, их анализ, выявление причин и установление виновных в этих отклонениях лиц.

Предприятие может использовать централизованные нормы и нормативы, если таковые имеются, либо самостоятельно разрабатывать и утверждать приказом руководителя предприятия необходимые нормы и нормативы.

Управление затратами по объектам и центрам затрат.

Классификация центров затрат

Управление затратами предполагает постоянный сравнительный анализ эффективности предприятия с конкурентами, сопоставление запланированных показателей работы с фактическими, анализ причин отклонений, определение потенциала для совершенствования, внедрение программ сокращения затрат и мониторинг результатов, достигнутых не только на уровне предприятия в целом, но также и каждым отдельным организационным подразделением. Система должна давать возможность измерять, насколько возможно, деятельность каждого организационного подразделения и его ответственного руководителя.

Сейчас распределение фактических затрат происходит главным образом в соответствии с теоретически рассчитанными значениями (например, на основе коэффициентов, которые рассчитываются в соответствии с техническими характеристиками оборудования, а не фактическим его использованием). В дальнейшем при определении базы распределения затрат основной упор будет делаться на определение фактической себестоимости деятельности, услуг и продукции на основе измерений и анализа большого объема статистических данных.

Учет затрат представляет собой отдельную систему бухгалтерского учета, которая работает параллельно системе финансового учета и связана с ним корректировочными счетами. Совершенствование системы учета затрат на предприятиях предполагает внедрение учета затрат по центрам затрат, иначе называемым местами возникновения затрат. В системе учета затрат будет развиваться нормативно-затратный подход. Если фактические затраты отличаются от нормативных, то разница – либо со знаком плюс, либо со знаком минус – переносится на так называемые счета отклонений. Каждый расход, зарегистрированный в системе финансового учета, должен также относиться на объект затрат. Объектом затрат является любое организационное подразделение, любой вид деятельности или любой продукт (услуга), для которых желательно по отдельности измерять затраты.

Объектами затрат, представляемыми специальными счетами затрат, в черной металлургии могут быть:

- продукты (услуги):
 - готовая продукция;
 - полуфабрикаты;
 - услуги для клиентов;
- виды деятельности:
 - производственный заказ;
 - заказ от клиента;
 - заказ со склада;
 - заказ на ремонт;
 - заказ на НИР;
 - инвестиционный заказ;
 - прочие внутренние заказы;

- центры затрат – специально выделяемые единицы учета затрат, которые представляют собой производственные участки или организационные подразделения, производящие конкретную услугу (продукцию). Учет затрат по центрам затрат дает возможность вести мониторинг работы производственных или организационных подразделений, видов деятельности и функций и эффективности производственных процессов с точки зрения затрат.

Счета центров затрат дебетуются на сумму понесенных ими затрат и кредитуются на сумму единиц услуг (продукции), которые они производят. Как ранее уже говорилось, центром затрат является объект затрат, который выделяется для того, чтобы контролировать деятельность организационного подразделения, группы организационных подразделений или подсекции некоего организационного подразделения. Деятельность измеряется путем контроля над тем, больше или меньше расходует данный центр затрат по сравнению с запланированным уровнем. Если контролировать только соответствие запланированным по бюджету затратам, то это может ввести в заблуждение, поскольку большое количество элементов затрат может относиться к переменным, что означает их изменение вместе с объемами предоставленных данным центром затрат услуг. В связи с этим вторым ключевым показателем, которым необходимо измерять деятельность центра затрат, является фактически предоставленное количество услуг в сравнении с запланированным количеством услуг.

В зависимости от того, каким другим объектам затрат отдельно взятый центр затрат преимущественно предоставляет свои услуги, центры затрат можно классифицировать нижеследующим образом.

Тип центра затрат	Определение
Первичный	Первичные центры затрат напрямую вовлечены в производство готовой продукции или полуфабрикатов в процессе основного производства. За оказанные ими в производственном процессе услуги такие центры затрат дебетуют свои услуги практически полностью на производственные заказы
Вторичный	Вторичные центры затрат предоставляют услуги другим центрам затрат. Их услуги большей частью дебетуются на другие центры затрат напрямую или через такие виды заказов, как заказы на текущий ремонт и профилактику, заказы на капитальный ремонт и т. д. Вторичные центры затрат практически никогда не дебетуют свои услуги на производственные заказы. Иногда (например, когда требуется специальная упаковка для заказа от клиента) они напрямую дебетуются на заказы от клиентов
Материальный	Материальные центры затрат отвечают за приобретение и хранение материалов. Материальные центры затрат дебетуют свои затраты на распределительный счет общих материальных затрат
Общехозяйственной	Общехозяйственные центры затрат отвечают за управление, администрирование производственным процессом, а также его поддержку; его затраты на производство не могут дебетоваться на другие объекты затрат в соответствии с объективно измеримыми единицами услуг. Такие центры затрат дебетуют свои затраты на распределительные счета общехозяйственных накладных расходов
Сбытовой	Сбытовые центры затрат отвечают за продажу и оптовый сбыт продукции. Сбытовые центры затрат дебетуют свои затраты на распределительный счет общих затрат по сбыту
Административный	Административными центрами затрат являются входящие в состав администрации организационные подразделения, которые не могут отнести свои услуги на счета других центров затрат в соответствии с объективно измеримыми единицами услуг. Такие центры затрат дебетуют свои затраты на распределительный счет накладных административных затрат

В хорошо спланированной системе учета затрат минимизировано количество центров затрат, принадлежащих к категории центров накладных (общего характера) затрат; для этого стремятся найти объективно измеримые единицы услуг, например: затраты на офисное пространство дебетуются на основе квадратных метров используемой площади; затраты на социальное обеспечение дебетуются в расчете на количество штатных сотрудников, работающих в данном центре затрат; транспортные затраты дебетуются в расчете на километр пробега; конструкторское бюро дебетует свои затраты в расчете на израсходованные часы. Причина такого подхода состоит в том, чтобы установить во всей компании своего рода систему отношений между клиентом и поставщиком.

Структурирование первичных центров затрат исходит из двух моментов:

- Существует ли единая (типичная) единица услуги (продукции), которую можно использовать для измерения услуг (выпуска продукции), предоставляемого конкретно взятым центром затрат, и можно ли измерить эту услугу (произведенную продукцию)?
- Оборудование в центрах затрат должно обладать аналогичными возможностями.

Структурирование вторичных центров затрат исходит из двух моментов:

- Одному или нескольким организационным подразделениям предоставляет свои услуги данное организационное подразделение?
- Можно ли предоставляемые услуги измерять в таких единицах, как минуты, часы, метры квадратные, метры кубические, штуки, тонны?

Если по какому-то организационному подразделению на вышеназванные вопросы получены положительные ответы, то это организационное подразделение является центром затрат. Если какое-то организационное подразделение предоставляет различные услуги с точки зрения единиц услуг, то его необходимо разбить на два или более центра затрат. Если персонал нескольких организационных подразделений предоставляет аналогичные услуги на всем заводском пространстве, то эти организационные подразделения следует объединить в один центр затрат.

Оставшиеся организационные подразделения классифицируются на материальные, общецеховые, сбытовые, административные, центры накладных (общего характера) затрат.

В период разработки годового бюджета затраты каждого центра затрат планируются по каждому элементу затрат с максимальным учетом вероятного развития событий в конкретном центре затрат.

Деятельность центров затрат оценивается по знаку и величине отклонения фактических затрат от запланированных. Для первичных и вторичных центров затрат используется также показатель отклонения по загрузке мощностей.

В конечном итоге все затраты должны относиться на заказы от клиентов, которые являются единственным источником выручки, за счет которой покрываются затраты и создается прибыль. Затраты могут относиться как непосредственно на заказ клиента, так и через другие центры затрат, внутренние заказы и т.п.

Системы управления затратами

Выборка и применение на практике различных систем управления затратами всегда являются ответами на те или иные вопросы, возникающие в процессе управления деятельностью предприятия.

Информация о затратах на предприятии может использоваться по следующим направлениям:

- для оценки уровня затрат в тот или иной период и определения прибыли;
- для определения уровня отдачи от использования производственных и непроизводственных ресурсов;
- для принятия решений (в области политики цен, роста или снижения объемов производства, обновления продукции и т.п.);
- для контроля и регулирования.

В основе любой системы управления затратами лежит их классификация по различным признакам, о чем уже говорилось выше, которая необходима для оценки степени возможного воздействия на те или иные затраты либо степени влияния тех или иных затрат на конечные результаты деятельности предприятия.

Используя различные классификации затрат и методы их учета, можно получить информацию, необходимую для тех или иных целей управления предприятием, и строить разнообразные системы управления затратами.

В мировой практике применяют множество различных систем управления затратами. Подробно рассмотрим наиболее известные из них в настоящее время системы «стандарт – кост» и «директ – костинг».

Система «стандарт-кост» - инструмент, используемый управлением для планирования затрат и контроля над ними. При применении системы «стандарт-кост» организацией в полном объеме все затраты, влияющие на счета запасов и себестоимость реализованной продукции, показываются в виде нормативных (стандартных), предварительно определенных затрат, а не в виде фактических затрат. Вместе с отношениями поведения затрат и анализом «затрат – объем – прибыль» нормативные затраты обеспечивают в учетной системе основу для контроля бюджетов.

Система нормативных затрат используется для оценки деятельности как отдельных работников и подразделений, так и системы управления в целом, для подготовки бюджетов и различных прогнозов, а так же помогает принимать решения по установлению реальных цен.

Нормативные затраты представляют собой предварительно определенные реалистичные затраты, которые обычно выражают в расчете на единицу готовой продукции. Как правило, нормируют все элементы производственных затрат:

- прямые материальные затраты;
- прямые трудовые затраты;
- общепроизводственные расходы.

Несмотря на некоторую схожесть, следует различать учет нормативных

затрат и учет общепроизводственных расходов по нормативам. Нормативные затраты основаны на инженерных оценках и расчетах, прогнозом потреблении производственных ресурсов, изучении трудовых операций; зависят от типа и качества используемых материалов, оборудования, квалификации рабочих и многих других факторов. Нормативы общепроизводственных расходов основаны на более простых показателях – на данных прошлых затрат и данных об объемах деятельности в будущем периоде.

При использовании системы «стандарт-кост» дополнительные затраты возникают лишь при установлении индивидуальных нормативов, например на новые, предполагаемые к освоению виды продукции. Как правило, эти затраты бывают незначительными. Многие нормативы применяют месяцами или даже годами. Только существенные изменения вызывают необходимость пересмотра нормативов. Ценовые составляющие нормативных затрат обновляют, как правило, ежегодно или чаще, для того чтобы отразить влияние инфляции или других факторов на цены приобретаемых материалов или стоимость рабочей силы. Нормативы общепроизводственных расходов пересматривают в большинстве организаций независимо от того, применяется или нет система «стандарт-кост».

Учет затрат по нормативам (стандартам) представляет собой целостную концепцию. При применении ее в полном объеме все данные о фактических производственных затратах замещают их нормативными значениями.

Разница между фактическими и нормативными (или плановым, бюджетным) значениями показателя называется отклонением. Если обнаруживается отклонение, необходимо выяснить его причину. Процесс определения величины отклонений и выявления их причин именуется анализом отклонений. Этот анализ представляет собой один из самых эффективных инструментов контроля затрат и всей системы управления.

Анализ отклонений от норм – основное звено в управлении затратами, так как показывает состояние хода производства в сравнении с запланированным (по уровню затрат). Поэтому он должен осуществляться синхронно с ходом производства и поставлять информацию на соответствующие уровни управления в соответствии с их функциями и периодичностью регулирования уровня затрат.

По результатам анализа отклонений вырабатывается система мероприятий по управлению затратами в разрезе причин отклонений, центров затрат, мест затрат, центров ответственности и предприятия в целом на основании анализа информации, получаемой при анализе.

Однако приведем наиболее часто встречающиеся претензии к системе «стандарт-кост»:

- часто отклонения слишком агрегированы, не связаны с технологическими участками, отдельными заказами или партиями продукции;
- много внимания фокусируется на стоимости и производительности труда;
- в случае короткого жизненного цикла товаров, стандарты применимы лишь к небольшому отрезку времени;

- много внимания сосредоточено на минимизации издержек, а не на повышении качества продукции или на выполнении заявок клиентов;
- охватывает далеко не все аспекты повышения эффективности производства.

Таким образом, применение системы «стандарт-кост» позволяет:

- выявлять устранимые потери (неблагоприятные отклонения), снижающие прибыль предприятия;
- предоставлять менеджерам точные и своевременные данные о себестоимости продукции для планирования продаж и ценообразования;
- стимулировать работу всего коллектива к достижению поставленных целей;
- персонифицировать ответственности за затраты.

Система "директ-костинг" предоставляет широкие возможности для проведения анализа и принятия на его основе различных управленческих решений. В основу данной системы положен принцип контроля затрат в связи с колебаниями объема производства или степени загрузки оборудования.

На современных предприятиях метод «директ-костинг» применяется в нескольких вариантах:

- классический директ-костинг, предполагающих калькуляцию по прямым затратам;
- система переменных затрат – калькулирование осуществляется по переменным затратам, в которые входят прямые расходы и переменные косвенные расходы;
- система учета затрат в зависимости от загрузки производственных мощностей – в калькуляцию включаются все переменные расходы и часть постоянных, определяемых в соответствии с коэффициентом загрузки производственных мощностей предприятия.

Безусловно, директ-костинг, как и каждая система управленческого учета имеет как позитивные, так и негативные стороны. Рассмотрение последовательно каждой из них, позволит сделать вывод о необходимости, или, наоборот, нецелесообразности применения данного метода в качестве системы управленческого учета предприятия.

К преимуществам данного метода можно отнести следующее:

- 1) Возможность установления взаимосвязей и пропорций между затратами и объемами производства.
- 2) директ-костинг позволяет предприятию заострить внимание на изменении маржинального дохода, как по предприятию в целом, так и по отдельным видам продукции; выявить изделия с наибольшей рентабельностью, что позволит изменить производственную программу для получения максимального объема прибыли. Это связано, в основном, с тем, что разница между продажной ценой и суммой переменных расходов не затухивается в результате списания постоянных расходов на себестоимость конкретных изделий
- 3) система подает сигналы о необходимости переориентирования производства, что очень важно для достижения целей минимизации риска и снижения неопределенности.

4) несомненным преимуществом системы является также возможность взаимодействия с маркетинговой службой организации. Система позволяет просчитать возможные границы интервалов цены для выхода на новый рынок, например, и позволит балансировать на грани рентабельности даже в случае назначения цены на уровне, едва покрывающем переменные затраты.

Все изложенное выше свидетельствует о том, что метод директ-костинг является необходимым важным элементом системы управления предприятием в условиях рынка и свободной конкуренции.

Рассмотрим основные трудности, возникающие при применении данного метода, обусловленные особенностями, присущими данной системе:

1) основные трудности связаны с точностью разделения затрат на постоянные и переменные, поскольку чистых постоянных и переменных затрат не так много. Кроме того, в различных условиях одни и те же расходы могут вести себя по-разному.

2) директ-костинг не дает ответа на вопрос, какова полная себестоимость продукта, поэтому требуется дополнительное определение условно-постоянных расходов, когда возникает необходимость определения полной себестоимости продукции или незавершенного производства.

3) когда предприятие находится на волне спада жизненного цикла продукции, возникает необходимость покрытия всех издержек производства, так как предприятие в этом случае несет дополнительную нагрузку по сглаживанию негативных последствий снижения спроса: дополнительные рекламные расходы, меры по стимулированию сбыта, или же осуществляет вывод на рынок нового продукта. В последнем варианте возникают расходы на изучение спроса в новом сегменте, затраты на НИР и т.д.

Анализируя позитивные и негативные стороны системы, можем увидеть, что, хотя она не лишена серьезных недостатков, впрочем, как любая система, применение ее более соответствует целям реализации маркетинговой стратегии организации в условиях рыночной конкуренции.

Одним из самых эффективных методов решения задач финансового анализа с целью оперативного и стратегического планирования служит операционный анализ, называемый также анализом «затраты – объем – прибыль», отслеживающий зависимость финансовых результатов от затрат и объемов производства (сбыта).

Именно такой анализ является эффективным методом управления затратами и будет рассмотрен подробнее в главе 5.

4.6. Анализ и планирование себестоимости по технико-экономическим факторам

1. Анализ и планирование себестоимости по факторам предназначены для оперативного выявления влияния отдельных технико-экономических факторов на показатель себестоимости продукции.

Под факторами снижения (повышения) себестоимости понимаются такие изменения в условиях производственной деятельности предприятия, которые

оказывают влияние на абсолютную величину затрат на производство и на уровень затрат на рубль товарной продукции.

Расчет себестоимости по технико-экономическим факторам рекомендуется проводить по нижеследующей схеме.

Определяются затраты базового периода на 1 рубль товарной продукции. За базовые затраты принимаются затраты предшествующего периода.

Путем умножения базовых затрат на объем товарной продукции планируемого периода подсчитывается ее себестоимость при сохранении условий производства и реализации продукции в базовом периоде, т.е. объем товарной продукции планируемого периода принимается в ценах и условиях базового периода (без учета влияния на индивидуальные и средние (групповые) цены повышения качества продукции, изменения размещения производства и других условий). Определяется снижение (повышение) затрат, включаемых в себестоимость продукции, обусловленное влиянием отдельных технико-экономических факторов.

Величина экономии (удорожания) по каждому из факторов определяется комплексно, по всем видам (элементам) затрат, а общее изменение каждого вида затрат является суммой результатов действия многих факторов. Поэтому при расчетах влияния каждого технико-экономического фактора необходимо использовать показатели экономии материальных ресурсов, затрат на оплату труда, связанных с влиянием только конкретного фактора.

Такие показатели имеются в плане мероприятий по экономии материальных ресурсов и в расчете производительности труда по факторам, группировка которых должна соответствовать группировке факторов изменения себестоимости.

2. Экономия, обусловленная повышением уровня техники и организации производства, определяется с учетом времени проведения соответствующих мероприятий. Если намеченное в плане мероприятие проводится не с начала периода, то в расчете отражается только часть эффекта, полученного с начала внедрения мероприятия до конца периода. Если мероприятие внедрено в базовом периоде, то в планируемом периоде должна быть учтена переходящая экономия от проведения мероприятий в базовом периоде.

Эта экономия определяется из соотношения

$$\mathcal{E} = (Z_0 - Z_i) \times \Pi_n,$$

где Z_0 – средние условно-переменные затраты на единицу изделий в базовом периоде, руб.;

Z_i – условно-переменные затраты на единицу изделий после проведения организационно-технических мероприятий, руб.;

Π_n – объем продукции, производимой в планируемом периоде после проведения организационно-технических мероприятий, ед.

2.1. Экономия от снижения материальных затрат в связи с изменением норм расхода при повышении технического уровня производства определяется из соотношения

$$\mathcal{E} = (H_0 - H_i) \times C_c \times \Pi_n,$$

где H_o, H_i – норма расхода сырья, материалов, топлива, энергии на единицу продукции до и после проведения соответствующего мероприятия, ед./ед.;

C_c – цена (себестоимость) единицы сырья до проведения мероприятия, руб.;

Π_n – количество продукции, выпускаемой с момента проведения мероприятия до конца периода, ед.

2.2. В расчетах по фактору «Повышение качества продукции» включаются дополнительные затраты на изготовление продукции улучшенного качества, т.е. с более высокими показателями в сравнении с принятыми в действующих стандартах и технических условиях по соотношению

$$\Delta Z = (Z_i - Z_o) \times \Pi_n,$$

где ΔZ – дополнительные затраты на повышение качества продукции, руб.;

Z_i, Z_o – прямые затраты на единицу продукции до и после повышения качества продукции, руб.;

Π_n – объем продукции повышенного качества в планируемом периоде, ед.

При этом в расчете объема продукции учитываются приплаты за повышенное качество продукции.

3. Экономия от уменьшения расходов на оплату труда и единого социального налога в результате снижения трудоемкости продукции, как правило, определяется исходя из численности и среднемесячной оплаты высвобождающихся работников (соответствующих категорий) по формуле

$$\mathcal{E}_T = \mathcal{U} \times O_c \left(1 + \frac{G_c}{100} \right) \times M,$$

где \mathcal{U} – количество высвобождающихся работников, чел.;

O_c – среднемесячная оплата труда данной категории работников в базовом периоде, руб.;

G_c – установленная ставка единого социального налога в базовом периоде, %;

M – число месяцев с момента проведения мероприятия до конца планируемого периода.

В случаях, когда не высвобождается численность работающих, а снижается зарплатоемкость выпускаемой продукции, экономия определяется по следующей формуле

$$\mathcal{E}_T = T \times (\mathcal{U}_o - \mathcal{U}_1) \times \left(1 + \frac{G_c}{100} \right) \times \Pi_1,$$

где T – трудоемкость единицы продукции в нормированных чел.- часах в базовом периоде;

$\mathcal{U}_o, \mathcal{U}_1$ – среднечасовая оплата рабочего до и после проведения мероприятия, руб.;

G_c – установленная ставка единого социального налога в базовом периоде, %;

Π_1 – количество продукции (изделий), выпускаемой с момента внедрения

мероприятий до конца планируемого периода, ед.

4. По фактору «изменение условий материально-технического снабжения» отражается влияние изменения условий материально-технического снабжения на величину транспортно-заготовительных расходов, а также на структуру, качество и средние цены поставляемых материальных ресурсов. При этом подсчитывается эффективность мероприятий, обеспечивающих снижение транспортно-заготовительных расходов в результате уменьшения расстояний и улучшения способов доставки, сокращение заготовительно-складских расходов, а также влияние объективных факторов, повышающих стоимость транспортно-заготовительных расходов при доставке соответствующих материалов. При этом составляются отдельные расчеты экономии или удорожания перевозок важнейших грузов.

Изменение качества и структуры поставляемых материальных ресурсов учитывается по формуле

$$\Delta Z = (H_{\bar{o}} \times C_{\bar{o}} - H_n \times C_n) \times P_n,$$

где ΔZ – сумма изменения затрат, руб.;

$H_{\bar{o}}, H_n$ – норма расхода материальных ресурсов в базовом и плановом периоде в соответствии с их качеством, ед./ед.;

$C_{\bar{o}}, C_n$ – цена единицы материальных ресурсов в базовом и плановом периодах, руб.;

P_n – объем продукции в плановом периоде, для которой предназначены указанные материальные ресурсы, ед.

5. В расчетах влияния изменения объема и структуры производимой продукции выделяются следующие основные факторы:

- относительное изменение условно-постоянных расходов (кроме амортизации), обусловленное изменением объема производимой продукции;
- степень использования основных производственных фондов и связанное с этим относительное изменение амортизационных отчислений;
- изменение структуры (номенклатуры и ассортимента) продукции.

Изменение объема производимой продукции ведет к относительному (в расчете на 1 рубль или единицу товарной продукции) изменению условно-постоянных расходов.

Амортизация и ремонтный фонд (где он создан) относятся к условно-постоянным расходам, но относительное изменение этих затрат определяется путем расчета отдельных факторов.

Величина относительного сокращения условно-постоянных расходов определяется исходя из удельного веса этих расходов в себестоимости товарной продукции базового периода.

5.1. Учитывая, что рост объема производимой продукции вызывает некоторое увеличение условно-постоянных расходов, для расчетов планируемого периода удельный вес условно-постоянных расходов базового периода уточняется. Для этого условно-постоянные расходы приводятся к полностью постоянным с помощью следующей формулы

$$Y_n = \frac{Y \times (T_n - T_3)}{T_n},$$

где Y_n – удельный вес приведенных условно-постоянных расходов в себестоимости товарной продукции базового периода или в отдельных элементах затрат (статьях расхода), %;

Y – удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости товарной продукции или в отдельных элементах затрат (статьях расходов) в базовом периоде, %;

T_n – темп прироста объема товарной продукции в планируемом периоде в сравнении с базовым, %;

T_3 – темп прироста данного вида затрат в связи с ростом объема производства, %.

Относительная экономия на условно-постоянных расходах в результате увеличения объема производства определяется по формуле

$$\mathcal{E}_n = \frac{C_6 \times Y_n \times T}{100 \times 100},$$

где \mathcal{E}_n – экономия на условно-постоянных расходах, руб.;

C_6 – себестоимость товарной продукции или отдельные элементы затрат (статьи расходов) в базовом периоде, тыс. руб.;

Y_n – удельный вес приведенных постоянных расходов в себестоимости товарной продукции или отдельных элементов затрат (статьей расходов) базового периода, %;

T – темп прироста товарной продукции в планируемом периоде в сравнении с базовым.

Экономия на условно-постоянных расходах подсчитывается, исходя из темпа прироста товарной продукции без учета увеличения (уменьшения) ее объема в связи с изменением цен, повышением качества продукции (средней сортности) и т.п.

5.2 Влияние изменения амортизационных отчислений на себестоимость продукции в результате изменения объема производства продукции определяется по формуле

$$\mathcal{E}_a = \left(\frac{A_6}{\Pi_6} - \frac{A_n}{\Pi_n} \right) \times \Pi_n \times K_6,$$

где \mathcal{E}_a – экономия (удорожание) в связи с относительным изменением амортизационных отчислений, руб.;

A_6 – общая сумма амортизационных отчислений в базовом периоде, тыс. руб.;

A_n – общая сумма амортизационных отчислений в планируемом периоде, за исключением учтенной в факторе «Повышение технического уровня», тыс. руб.;

Π_6, Π_n – объем товарной продукции в базовом и планируемом периоде, тыс. руб.;

$K_{\bar{\sigma}}$ – коэффициент, учитывающий величину амортизационных отчислений, относимых на себестоимость продукции, в базовом периоде.

Аналогично подсчитывается экономия (удорожание) в связи с относительным изменением отчислений в ремонтный фонд.

5.3. Влияние изменения структуры продукции, т.е. изменения удельного веса отдельных изделий в общем объеме товарной продукции на уровень затрат, определяется на основе данных о ценах и переменных затратах на производство отдельных изделий в базовом периоде и объема их производства в базовом и планируемом периодах.

Переменные затраты условно принимаются по следующим статьям калькуляции: материальные затраты, затраты на оплату труда.

При этом средние цены по видам продукции в планируемом периоде для определения товарной продукции принимаются по базовому периоду, без учета изменений сортности, марочности и качества продукции в планируемом периоде.

6. Влияние ввода новых и ликвидации устаревших, малоэффективных предприятий, цехов, производств и агрегатов определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{вл}} = \Pi_n \times \frac{(C_n - C_{\bar{\sigma}})}{100},$$

где $\mathcal{E}_{\text{вл}}$ – экономия или повышение затрат в связи с вводом нового или ликвидацией устаревшего цеха, производства, агрегата, руб.;

Π_n – объем товарной продукции нового (ликвидируемого) цеха, производства, агрегата в планируемом периоде, ед.;

$C_{\bar{\sigma}}$ – затраты на 1 рубль товарной продукции предприятия в базовом периоде, руб.;

C_n – затраты на 1 рубль товарной продукции по введенному или ликвидируемому объекту, руб.

Новые предприятия, цехи, производства, агрегаты, выделяемые в расчетах по данному фактору, не включаются в расчеты по всем другим факторам (изменение структуры продукции, размещение производства, природных условий и др.).

Это влияние рассчитывается по полному кругу затрат (переменных и постоянных), включаемых в себестоимость продукции.

7. Влияние фактора изменения условий добычи и использования природных ресурсов анализируется в горном производстве.

7.1. Расчет изменения затрат в связи с изменением коэффициента погашения горно-подготовительных работ производится (в случае намечаемого в плане его изменения) по формуле

$$\mathcal{E}_k = C_{\bar{\sigma}} \times D_n (K_n - K_{\bar{\sigma}}),$$

где \mathcal{E}_k – экономия (удорожание) от изменения коэффициента погашения горно-подготовительных работ, руб.;

$C_{\bar{\sigma}}$ – себестоимость 1 м³ горно-подготовительных работ в базовом периоде,

руб.;

D_n – объем добычи руды (песков) в планируемом периоде, т;

K_n, K_{δ} – коэффициенты погашения горно-подготовительных работ в планируемом и базовом периодах, м³/т.

Если изменение коэффициента погашения горно-подготовительных работ происходит за счет уменьшения их остатка на конец планируемого периода, то себестоимость 1 м³ горно-подготовительных работ принимается по полной себестоимости 1 м³, сложившейся на начало планируемого периода. При изменении коэффициента погашения в результате уменьшения объемов производства горно-подготовительных работ в планируемом периоде себестоимость 1 м³ принимается только в доле переменных затрат.

Экономия от увеличения удельного веса добычи руды открытым способом определяется на основе данных о себестоимости добычи одной тонны при подземном и открытом способах и удельном весе каждого вида работ в общем объеме производства базового и планируемого периодов.

Разница средней себестоимости добычи в планируемом и базовом периодах, умноженная на объем производства по плану, дает сумму экономии, получаемую в результате увеличения удельного веса более прогрессивных способов добычи полезных ископаемых. Влияние изменения способов добычи природного сырья учитывается в тех случаях, когда на одном и том же предприятии используются одновременно различные способы, различающиеся своей экономичностью.

Аналогичным образом определяется влияние на уровень затрат, наличие и изменения в размещении объемов добычи руд на двух или более карьерах (шахтах) с различным уровнем себестоимости.

7.3. Экономия (удорожание) от изменения содержания металлов в руде определяется как сумма прироста (снижения) выпуска металлов в концентратах, оцененная по переменным расходам единицы металла базового периода:

$$\mathcal{E}_{cod} = P_n \times \frac{M_n - M_{\delta}}{100} \times \frac{I_{\delta}}{100} \times C_{\delta},$$

где \mathcal{E}_{cod} – экономия (удорожание) от изменения содержания металла в руде, тыс. руб.;

P_n – планируемый объем добычи и переработки руды, тыс. т;

M_{δ}, M_n – содержание металла в руде соответственно в базовом периоде и по плану, %;

I_{δ} – извлечение металла в концентрат в базовом периоде, %;

C_{δ} – себестоимость 1 т металла в концентрате, определенная по переменным расходам базового периода, руб.

Расчет изменения содержания в руде ведется по каждому металлу в отдельности, а предприятия, имеющие металлургическое производство, учитывают также и извлечение на данном переделе.

8. Экономия (удорожание) от изменения извлечения металлов при обогащении рассчитывается по следующей формуле

$$\mathcal{E}_{из} = \frac{П_n \times М_{б}}{100} \times \frac{И_n - И_{б}}{100} \times С_{б},$$

где $\mathcal{E}_{из}$ – экономия (удорожание) от изменения извлечения, тыс. руб.;

$П_n$ – планируемый объем переработки руды, тыс. т;

$М_{б}$ – содержание металла в руде в базовом периоде, %;

$И_n, И_{б}$ – извлечение металлов в концентраты в базовом периоде и по плану, %;

$С_{б}$ – себестоимость 1 т металла в концентрате базового периода, определенная по переменным расходам, руб.

Аналогичным способом рассчитываются потери при извлечении металлов в металлургическом производстве.

9. В соответствии с изложенными принципами и на основании специальных расчетов определяется влияние на себестоимость таких факторов, как изменение размещения производства по предприятиям, входящим в объединение, изменение цен на сырье, материалы, топливо и энергию или изменение условий оплаты труда, изменение оптовых цен в планируемом периоде.

Влияние на себестоимость товарной продукции изменений в размещении производства продукции внутри объединения определяется в тех случаях, когда один и тот же вид продукции изготавливается на нескольких самостоятельных предприятиях данного объединения с различными способами производства, уровнем технической оснащенности и соответственно с неодинаковыми затратами.

10. Себестоимость товарной продукции планируемого периода в сопоставимых с базовым периодом ценах и условиях определяется исходя из себестоимости товарной продукции планируемого периода, подсчитанной по уровню затрат базового периода, с учетом суммы экономии (удорожания) по итогу влияния перечисленных выше технико-экономических факторов.

11. Заключительным этапом сводного расчета является расчет показателя снижения затрат на 1 рубль товарной продукции планируемого периода, который определяется путем деления себестоимости этой продукции, исчисленной в ценах и условиях планируемого периода, на объем товарной продукции планируемого периода, исчисленной с учетом влияния на ее объем изменения цен, вводимых в планируемом периоде, и качества продукции.

При составлении сводного расчета должна быть обеспечена тождественность итоговых показателей по объему товарной продукции и ее себестоимости как в целом, так и в разрезе экономических элементов с аналогичными показателями других разделов плана.

В сводном расчете не должен быть допущен повторный счет экономии по отдельным расчетам, в которых снижение материальных, трудовых и денежных затрат обусловлено влиянием не одного, а нескольких технико-экономических факторов.

5. ПРИБЫЛЬ. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

5.1. Прибыль предприятия

Прибыль как экономическая категория отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства. Количественно она представляет собой разность между совокупными доходами (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и совокупными расходами.

Схема формирования (согласно отчету о прибылях и убытках) и распределения прибыли представлена на рис. 5.1.).

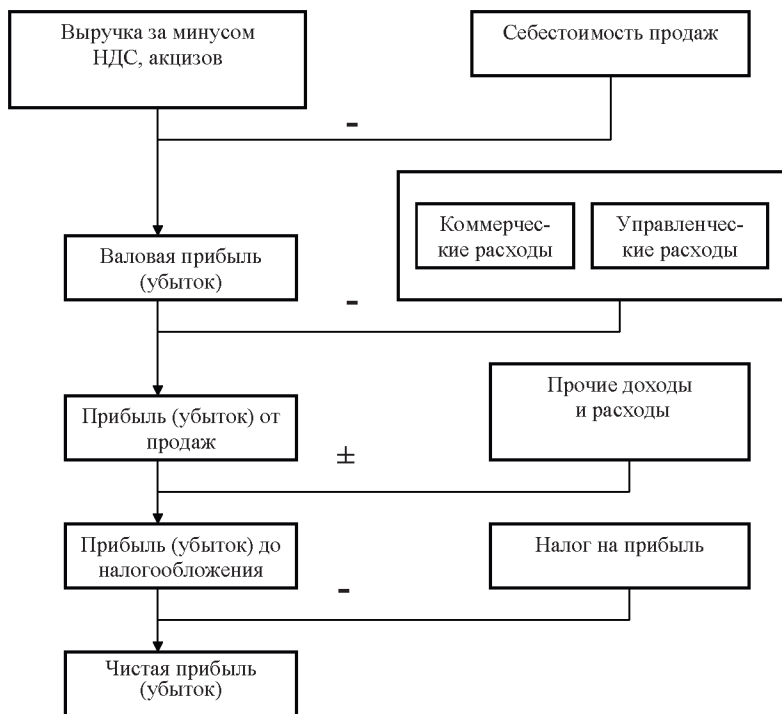


Рис. 5.1. Формирование и распределение прибыли предприятия
Выручка от продаж (реализации) продукции, руб.:

$$B = \sum_{i=1}^n C_i \times Q_i - \text{НДС} - A,$$

где C_i – отпускная цена единицы i -й продукции;

Q_i – объем реализации i -й продукции;

НДС – налог на добавленную стоимость;

A – акцизы.

Затраты на производство и реализацию продукции, руб.:

$$З = \sum_{i=1}^n C_i \times Q_i,$$

где C_i – полная себестоимость единицы i -й продукции.

Величина прибыли от продаж (реализации) продукции, руб.:

$$\Pi_{\text{реал}} = B - З.$$

Прибыль от реализации продукции занимает наибольший удельный вес в структуре прибыли, а величина ее зависит в основном от трех факторов: объема производства (реализации) продукции, себестоимости продукции и уровня среднереализационных цен.

Поведение затрат в значительной степени зависит от изменения объема производства. Информация о поведении затрат, необходимая для обоснования и принятия управленческих решений, может быть получена с помощью маржинального подхода, в основу которого положена концепция маржинальной прибыли.

Маржинальная прибыль – это разность между выручкой от реализации продукции и переменными затратами или сумма прибыли от реализации плюс постоянные расходы (при расчете на весь объем реализуемой продукции).

Для расчета маржинальной прибыли необходимо затраты на производство и реализацию продукции представить в виде суммы переменных и условно-постоянных затрат (в дальнейшем – постоянные затраты):

– затраты на весь объем реализуемой продукции (полные затраты), руб.:

$$З = З_{\text{пер}} + З_{\text{пост}};$$

– затраты на единицу продукции (удельные затраты), руб./т:

$$C = C_{\text{пер}} + C_{\text{пост}}.$$

Маржинальная прибыль рассчитывается по формуле

$$\Pi_{\text{марж}} = B - З_{\text{пер}} \quad \Pi_{\text{марж}} = \Pi_{\text{реал}} + З_{\text{пост}}$$

в расчете на весь объем реализации;

$$\Pi_{\text{марж, уд}} = Ц - C_{\text{пер}}$$

в расчете на единицу реализованной продукции.

Маржинальная прибыль положена в основу CVP-анализа («Издержки – объем – прибыль»), который позволяет:

- более точно исчислить влияние факторов на изменение суммы прибыли;
- определить критический уровень объема продаж;
- установить зону безопасности (безубыточности) предприятия;
- исчислить необходимый объем продаж для получения заданной величины прибыли.

Центральное место в CVP-анализе принадлежит точке безубыточности. Эту точку называют также «мертвой точкой», «критической точкой», «порогом рентабельности», «порогом самоокупаемости».

Точка безубыточности соответствует такому объему продаж, при котором предприятие покрывает все постоянные и переменные затраты, не имея при-

были. Соответственно, если объем продаж больше, чем в точке безубыточности, – предприятие получает прибыль, в противном случае – несет убытки.

Вычислить эту точку можно двумя методами: аналитическим и графическим. Аналитический метод предусматривает расчет точки безубыточности по формуле

$$Q_{кр} = \frac{Z_{пост}}{П_{марж.уд}},$$

где $Q_{кр}$ – объем продаж в точке безубыточности, т;

$Z_{пост}$ – сумма постоянных затрат в себестоимости всего объема реализуемой продукции, руб.

Точка безубыточности, рассчитанная в натуральных показателях, может иметь денежную оценку. Для этого достаточно умножить количество единиц продукции в точке безубыточности на цену единицы продукции.

Графический метод дает наглядное представление о точке безубыточности. Существует два графических способа. Первый, представленный на рис. 5.2, базируется на равенстве выручки и полных (суммарных) затрат при достижении точки безубыточности (порога рентабельности). Второй основан на равенстве маржинальной прибыли и постоянных затрат при достижении порогового значения выручки от реализации (рис. 5.3).

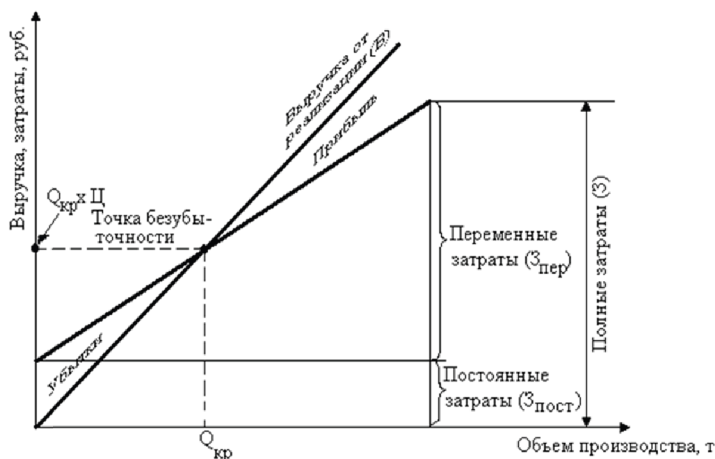


Рис. 5.2. Определение точки безубыточности(первый графический способ)

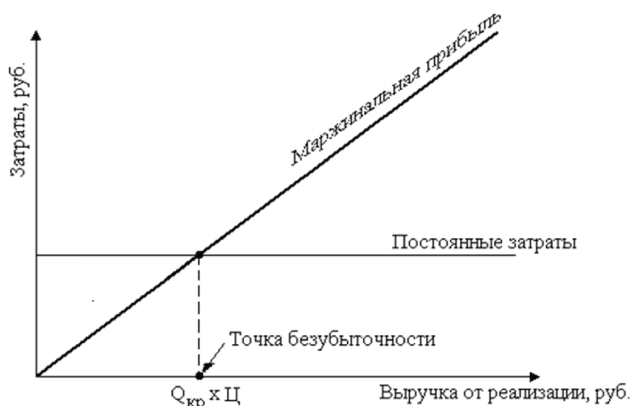


Рис. 5.3. Определение точки безубыточности (второй графический способ)

Разность между фактической выручкой от реализации и безубыточным объемом продаж продукции — это запас финансовой прочности (устойчивости), и чем больше он, тем прочнее финансовое состояние предприятия.

Запас финансовой прочности (ЗФП) — это сумма, на которую предприятие может себе позволить снизить выручку, не выходя из зоны прибыли:

$$\text{ЗФП} = B - Q_{\text{кр}} \times Ц,$$

или в процентах к выручке от реализации:

$$\text{ЗФП} = \frac{B - Q_{\text{кр}} \times Ц}{B} \times 100 \, \%.$$

Это означает, что падение объемов продаж на $\text{ЗФП} \, \%$ не приведет к убыткам.

В литературе данный показатель называют также зоной безопасности, зоной прибыли, границей безопасности.

Разная степень влияния переменных и постоянных затрат на величину прибыли при изменении объемов производства обуславливает эффект операционного (производственного) рычага. Он состоит в том, что любое изменение объема продаж вызывает более сильное изменение прибыли.

Сила воздействия операционного рычага $k_{o.p}$ определяется как

$$k_{o.p} = \frac{\Pi_{\text{марж}}}{\Pi_{\text{реал}}} = \frac{З_{\text{пост}} + \Pi_{\text{реал}}}{\Pi_{\text{реал}}}.$$

Коэффициент операционного рычага $k_{o.p}$ показывает, что при изменении объема продаж на $1 \, \%$ прибыль изменится на $k_{o.p} \, \%$.

5.2. Рентабельность

Важная роль в системе экономических показателей эффективности деятельности предприятия принадлежит показателю рентабельности.

Если прибыль выражается в абсолютной сумме, то рентабельность – это относительный показатель, отражающий уровень прибыльности относительно определенной базы. Показатели рентабельности более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина отражает соотношение эффекта с вложенным капиталом или потребленными ресурсами.

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп:

1) показатели, базирующиеся на затратном подходе:

– рентабельность продукции (R_n), %, исчисляется путем отношения прибыли от реализации ($\Pi_{реал}$) к сумме затрат по реализованной продукции ($З$):

$$R_n = \frac{\Pi_{реал}}{З} \times 100\%.$$

Она показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции;

– рентабельность отдельного вида продукции, %:

$$R_i = \frac{\Pi_i - C_i}{C_i} \times 100;$$

2) показатели, характеризующие прибыльность продаж:

– рентабельность продаж, %, рассчитывается делением прибыли от реализации продукции ($\Pi_{реал}$) на сумму полученной выручки (B):

$$R_{продаж} = \frac{\Pi_{реал}}{B} \times 100.$$

Рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции;

3) показатели, в основе которых лежит ресурсный подход:

– рентабельность активов, %, исчисляется как отношение чистой прибыли ($\Pi_{чист}$) к среднегодовой стоимости активов предприятия (\bar{A}):

$$R_{акт} = \frac{\Pi_{чист}}{\bar{A}} \times 100;$$

– рентабельность собственного капитала, %, исчисляется отношением чистой прибыли ($\Pi_{чист}$) к среднегодовой стоимости собственного капитала ($\bar{СК}$):

$$R_{с.к} = \frac{\Pi_{чист}}{\bar{СК}} \times 100.$$

6. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

6.1. Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятий

Понятие, экономическая сущность и виды инвестиций

Все основные задачи развития экономики решаются с помощью инвестиций – от создания новых объектов предпринимательской деятельности до обновления, технического перевооружения действующих предприятий. Инвестиции представляют ключевой вид ресурсов, обеспечивающих простое и расширенное воспроизводство, создание новой конкурентоспособной продукции. Вместе с тем это ограниченный ресурс. Возникает проблема наиболее эффективного его использования. Обоснование управленческого решения о выборе приоритетных направлений инвестирования является проблемой экономической. Мало иметь ресурсы, составляющие суть инвестиций, для достижения главной цели предпринимательской деятельности – получения прибыли, необходимо ими еще умело распорядиться.

Существуют различные трактовки понятия «инвестиции», отражающие множественность подходов к пониманию их экономической сущности. В значительной мере это обусловлено экономической эволюцией, спецификой каждого из этапов развития экономики. Для российской экономики термин «инвестиции» – сравнительно новая категория. В отечественной экономической литературе до 80-х годов термин «инвестиции» для анализа процессов социалистического воспроизводства практически не использовался, основной сферой его применения были переводные работы зарубежных авторов и исследования в области капиталистической экономики.

В рамках централизованной плановой системы использовалось понятие «капитальные вложения» («капиталовложения»), под которыми понимались затраты на воспроизводство основных фондов, их увеличение и совершенствование, и они рассматривались как понятия, тождественные инвестициям. Более широкая трактовка инвестиций в рассматриваемый период была представлена позицией, согласно которой инвестиции выступают как вложения не только в основные фонды, но и в прирост оборотных средств, нашедшая отражение в Типовой методике определения экономической эффективности капитальных вложений 1981 г. и других методических рекомендациях.

Теория инвестиций традиционно рассматривается западной экономической наукой как центральная проблема, решаемая как с микро-, так и с макроэкономических позиций.

Микроэкономическая теория инвестиций ставит во главу угла процесс принятия инвестиционных решений на уровне предприятия, предоставляя в распоряжение предпринимателей конкретные научно обоснованные методы формирования оптимальной инвестиционной политики.

Макроэкономическая теория инвестиций, которую развивал в своих работах Дж. Кейнс, рассматривает проблему инвестирования с позиций всего хозяйства в целом, уделяя основное внимание государственной инвестиционной политике, политике доходов и занятости.

Обращение к трактовке термина «инвестиции» в зарубежной экономической литературе демонстрирует, что различные школы и направления экономической мысли делают очевидным связь инвестиций с получением дохода как целевой установки инвестора. В наиболее общем виде инвестиции понимаются как вложения капитала в целях его увеличения в будущем. Разумеется, приведенные выше определения не являются ни окончательными, ни общепринятыми – в разных научных трудах понятие «инвестиции» определяется по-разному. Приведем несколько таких определений.

Словарь Макмиллана определяет инвестиции (investment) как «поток расходов, предназначенных для производства благ, а не для непосредственного потребления». В специально посвященном инвестициям терминологическом словаре Дж. Розенберга инвестиции трактуются как «использование денег для извлечения дохода, или достижения прироста капитала, либо для того и другого». В Оксфордском толковом словаре даны два значения инвестиций: «1. Приобретение средств производства, таких как машины и оборудование для предприятия с тем, чтобы производить товары для будущего потребления. Обычно такое приобретение называется капитальными вложениями»; «2. Приобретение активов, например ценных бумаг, произведений искусства, депозитов в банках или строительных обществах и т.п., прежде всего в целях получения финансовой отдачи в виде прибыли или увеличения капитала. Такой вид финансовых инвестиций представляет собой средство сбережения». Похожее определение приведено в более краткой форме в Толковом словаре И. Бернара и Ж.К. Колли. Здесь под инвестициями понимается «приобретение средств производства. В более широком смысле – приобретение капитала в целях получения дохода. В общепотребительном смысле – вложение в ценные бумаги». К. Р. Макконелл и С. Л. Брю в учебнике «Экономика» трактуют инвестиции как затраты на производство и накопление средств и увеличение материальных запасов.

Начало рыночных преобразований в России повлекло за собой реформирование подходов к анализу экономических процессов, в том числе и инвестиционной деятельности. Характерными чертами рыночного подхода к пониманию сущности инвестиций являются:

- связь инвестиций с получением прибыли (экономического эффекта) как мотива инвестиционной деятельности;
- рассмотрение инвестиций в единстве двух сторон: ресурсов (капитальных ценностей) и вложений (затрат);
- применение динамических методов оценки эффективности инвестиций;
- включение в состав объектов инвестирования любых вложений, дающих экономический эффект.

Рыночный подход к анализу сущности, форм и принципов осуществления инвестиционной деятельности частично нашел свое отражение при трактовке термина «инвестиции» в российском законодательстве. В соответствии с Законом РФ «Об инвестиционной деятельности в РСФСР» инвестициями являются все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результате которых образуется прибыль (доход) или достигается социальный эффект.

Аналогичная по смыслу формулировка содержится в Федеральном законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999г. № 39-ФЗ (с принятием которого утратил силу прежний законодательный акт). Инвестиции определяются в нем как денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

В новом законодательном документе, имеющем в отличие от предыдущего более конкретную направленность, уточнено не только понятие инвестиций, но и капитальных вложений как формы инвестиций в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты.

Наряду с определениями, сформулированными в законодательных актах, приведем определения современных российских ученых-экономистов, используемые для характеристики инвестиций (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Понятие инвестиции в современной литературе

Автор	Содержание понятия
Бланк И.А.	Вложение капитала во всех его формах в различные объекты (инструменты) хозяйственной деятельности предприятия в целях получения прибыли, а также достижения иного экономического или внешнеэкономического эффекта, осуществление которого базируется на рыночных принципах и связано с факторами времени, риска и ликвидности
Бочаров В.В.	Все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, которые вкладываются в объекты предпринимательской и иных видов деятельности, в результате которой формируется прибыль (доход) или достигается социальный эффект
Игонина Л.Л.	Процесс, в ходе которого осуществляется преобразование ресурсов в затраты с учетом целевых установок инвесторов – получения дохода (эффекта)
Киселева Н.В. Захарова Г.В. и др.	Динамический процесс смены форм капитала, последовательного преобразования первоначальных ресурсов и ценностей в инвестиционные затраты и превращение вложенных средств в прирост капитальной стоимости в форме дохода или социального эффекта
Ример М.И. Касадов А. Д. и др.	Вложение капитала в объекты предпринимательской и иной деятельности в целях получения прибыли или достижения положительного социального эффекта
Фальцман В.К.	Вложение средств в реальные активы (прямые инвестиции) либо в ценные бумаги (портфельные инвестиции) в целях получения прибыли или достижения любого другого желаемого успеха
Царев В.В.	Целенаправленное связывание на достаточно длительный период финансовых средств в материальных и нематериальных объектах, которые имеют своей целью использовать эти объекты для достижения заранее сформулированных конечных экономических и финансовых результатов

Для целей систематизации анализа и планирования инвестиции могут быть сгруппированы по определенным классификационным признакам.

В трудах российских ученых предлагается к рассмотрению большое количество различных классификационных признаков. Обобщим все подходы и приведем классификацию инвестиций по следующим основным, на наш взгляд, направлениям.

1. По объектам инвестирования:

- реальные;
- финансовые;
- интеллектуальные.

Реальные инвестиции представляют собой средства, направляемые на увеличение основных и/или оборотных средств в целях последующего получения каких-либо результатов (чаще всего дохода).

Финансовые инвестиции – вложения денежных средств в различные финансовые активы (ценные бумаги, акции, облигации, паи, долевые участия, банковские депозиты и т.д.).

Интеллектуальные инвестиции – это вложение капитала в производство путем покупки патентов, лицензий, ноу-хау, оплаты НИОКР, финансирование подготовки и переподготовки персонала.

2. По цели инвестирования:

- прямые;
- портфельные.

Прямые инвестиции выступают как вложения в уставный капитал предприятий (фирм, компаний) в целях установления непосредственного контроля и управления объектом инвестирования. Они направлены на расширение сферы влияния, обеспечение будущих финансовых интересов, а не только на получение дохода.

Портфельные инвестиции осуществляются одновременно в несколько объектов, различающихся доходностью и степенью риска. Получение права управления объектами инвестирования не является главной целью портфельных инвестиций, хотя последнее не исключается, в частности, если инвестиционный портфель представлен объектами крупного предприятия (холдинга). Портфельные инвестиции, как правило, являются финансовыми, но они могут быть реальными в том случае, когда инвестиционный портфель представлен реальными объектами капитальных вложений.

3. По формам собственности:

- частные;
- государственные;
- иностранные;
- смешанные.

Под частными инвестициями понимают вложения средств частных инвесторов – граждан и предприятий негосударственной формы собственности.

Государственные инвестиции – это вложения, осуществляемые из средств федерального и регионального бюджетов органами государственной власти, а также предприятиями государственной формы собственности.

К иностранным инвестициям относят вложения средств иностранных граждан, организаций, государств.

Под смешанными инвестициями понимают вложения, осуществляемые за счет разных форм собственности.

4. По уровню инвестиционного риска (в сравнении со среднерыночным риском):

- безрисковые;
- низкорисковые;
- среднерисковые;
- высокорисковые.

5. По продолжительности инвестирования:

- краткосрочные;
- долгосрочные.

Основными инструментами краткосрочного инвестирования (сроком до одного года) являются банковские депозиты, векселя и высоколиквидные ценные бумаги, организационно-технические мероприятия в пределах годовой программы.

Долгосрочные инвестиции представляют собой совокупность физических, нематериальных и финансовых активов, вкладываемых на срок более одного года в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности, а также в связанные с этим процессом трудовые ресурсы в целях получения экономической выгоды, социального и экологического эффекта. Долгосрочные инвестиции – это инвестиции в реальный сектор экономики, связанные:

- с осуществлением капитального строительства, а также реконструкции, расширения и технического перевооружения действующих предприятий;
- приобретением зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств и других объектов основных средств;
- приобретением и созданием нематериальных активов и т.д.

Источники финансирования инвестиций

Неотъемлемым компонентом инвестиционной деятельности является поиск решений в области определения возможных источников финансирования инвестиций, способов их мобилизации, повышения эффективности использования. Необходимо разграничивать источники и методы финансирования инвестиций.

Методы финансирования включают те способы, благодаря которым образуются источники финансирования и реализуются инвестиционные проекты. К методам финансирования реальных инвестиций относятся самофинансирование, финансирование через механизм рынка капитала, привлечение капитала через кредитный рынок, бюджетное финансирование, комбинированные схемы финансирования инвестиций.

Источники финансирования инвестиций в рыночной экономике весьма многообразны, основные из них приведены на рис. 6.1.

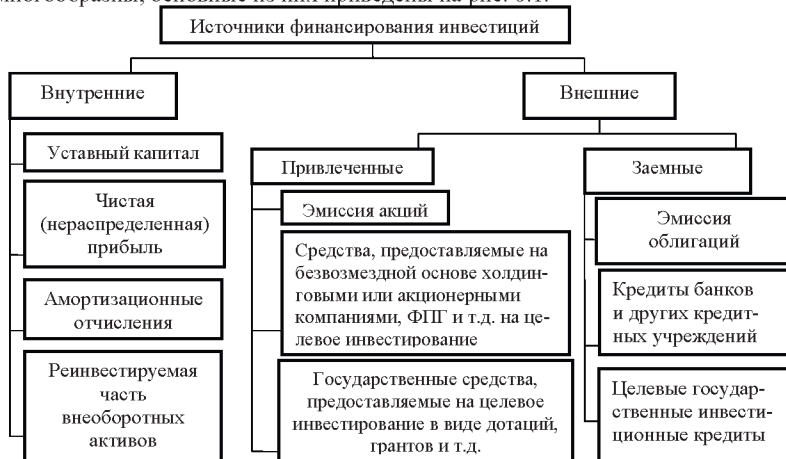


Рис. 6.1. Источники финансирования инвестиций

Так, на уровне предприятий источники финансирования инвестиций делятся на собственные, привлеченные и заемные. Из них собственные являются внутренними, а привлеченные и заемные – внешними.

Собственные средства. К собственным средствам относятся уставный капитал, чистая (нераспределенная) прибыль, амортизационные отчисления, реинвестируемая часть внеоборотных активов.

Чистая (нераспределенная) прибыль – один из основных источников средств развития предприятия. Чистая прибыль, направляемая на инвестиционные цели, может либо аккумулироваться в фонде накопления или других фондах аналогичного назначения, создаваемых на предприятии, либо реинвестироваться в активы предприятия как нераспределенный остаток прибыли.

Амортизационные отчисления занимают важное место среди собственных финансовых источников. В развитых странах мира амортизационные отчисления до 60-80 % покрывают потребность предприятий в инвестициях. В период реформирования российской экономики и характерной для него высокой инфляции амортизация как первоочередной источник финансирования простого воспроизводства практически утратила свое назначение. В настоящее время предприятия не обязаны создавать специальный амортизационный фонд и могут использовать амортизационные отчисления на разные нужды: пополнение оборотных средств, текущие расчеты и т.д. Тем не менее, если предприятие намерено осуществлять хотя бы простое воспроизводство, оно должно использовать эти средства в качестве источника обновления и модернизации основных средств.

Реинвестируемая часть внеоборотных активов – выручка от реализации излишнего неиспользуемого оборудования, продажи неиспользуемых объектов незавершенного строительства, ликвидационная стоимость отработавших свой срок основных средств, которая может быть использована в качестве источника финансирования новых вложений на предприятии. Процесс формирования инвестиционных ресурсов предприятия представляет собой непрерывный процесс, неразрывно связанный с целями и направлениями инвестиционной стратегии предприятия. При этом каждая стадия жизненного цикла предприятия характеризуется отличительными особенностями в темпах и источниках формирования инвестиционных ресурсов.

Привлеченные средства. Предприятие может привлекать средства со стороны на постоянной основе. Эти средства могут быть использованы на разные нужды, в том числе на инвестиционную деятельность. Последнее может быть специально оговорено при получении средств. К основным способам привлечения средств относятся эмиссия акций, безвозвратное целевое финансирование и т.д.

Заемные средства. Как источник финансирования инвестиционной деятельности предприятие получает их на определенный срок с последующим возвратом и выплатой за пользование установленного процента. Варианты получения заемных средств: кредит банка или других кредитных учреждений, эмиссия облигаций, целевые государственные инвестиционные кредиты на возмездной основе. Реальное соотношение между собственными и внешними источниками финансирования инвестиций различаются в разных странах и в разные периоды. Так, в США и Англии выше доля внутренних источников, в ФРГ и Японии выше доля заемных и привлеченных средств. В периоды подъема и бума инвестиционного рынка возрастает спрос на внешние источники, в периоды ослабления и спада увеличивается доля собственных средств.

Сравнительная характеристика источников финансирования представлена в табл. 6.2.

Инвестиционный проект: содержание, структура, классификация

Инвестиционный проект – это любые предложения (мероприятия), ориентированные на достижение определенных целей (экономических, экологических, социальных и др.) и требующие для своей реализации расхода или использования капитальных ресурсов.

В сфере реального инвестирования термин «инвестиционный проект» раскрывается в двух аспектах.

1. Документация, необходимая для осуществления капитальных вложений, в ее состав входят:

- проектно-сметная документация;
- бизнес-план, включая обоснование необходимых инвестиций, расчет экономической эффективности;
- график осуществления проекта с указанием объемов работ и сроков исполнения.

Таблица 6.2

Сравнительная характеристика источников финансирования

Источники финансирования	Достоинства	Недостатки
Внутренние источники (собственные средства предприятия)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступность и быстрота мобилизации 2. Более высокая прибыльность вследствие отсутствия дивидендных и процентных платежей 3. Обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия в долгосрочном периоде, снижение риска банкротства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченность объемов привлечения средств, а следовательно, и возможностей существенного расширения операционной и инвестиционной деятельности предприятия 2. Отвлечение собственных средств из хозяйственного оборота
Внешние источники (привлеченные и заемные средства)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность привлечения средств в значительных масштабах, особенно при высоком кредитном рейтинге предприятия 2. Организация независимого контроля за эффективностью использования инвестиционных ресурсов 3. Обеспечение роста финансового потенциала предприятия при необходимости существенного расширения его активов и возрастания темпов роста объемов его хозяйственной деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сложность и длительность процедуры привлечения средств 2. Необходимость обеспечения залога или гарантий возврата получаемых средств 3. Уменьшение прибыли (из-за выплаты дивидендов и процентов) 4. Возможная утрата управления фирмой (для АО) 5. Высокая зависимость стоимости заемного капитала от колебаний конъюнктуры финансового рынка 6. Повышение риска неплатежеспособности и банкротства

2. Процесс осуществления капитальных вложений. В этом значении инвестиционный проект включает три этапа:

- предынвестиционный;
- инвестиционный;
- освоения производства с выходом на проектную мощность (эксплуатационный).

В ФЗ «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» под инвестиционным проектом понимается обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план). По нашему мнению, инвестиционный проект необходимо рассматривать в динамике, что отражено в следующем определении: инвестиционный проект – это последовательность действий, связанных с обоснованием экономической целесообразности объемов и сроков инвестирования в реальные активы, описанием практических действий по осуществлению инвестиций, текущей и итоговой оценкой достижения расчетных показателей эффективности.

С помощью инвестиционного проекта решается важная задача по выяснению и обоснованию технической возможности и экономической целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности избранной целевой направленности. Осознанное решение об инвестировании в объекты предпринимательской деятельности может быть принято лишь на основе тщательно проработанного инвестиционного проекта. Значимость проекта в определенный момент времени на предприятии определяются целями и задачами, которые должны решаться для достижения максимальных результатов.

Исходная информация для оценки проектов, включающая цель проекта, общие сведения о применяемой технологии, вид и объем производимой продукции, объем выручки и затрат по шагам реализации проекта, объем капиталовложений, продолжительность расчетного периода, сведения об экономическом окружении и т.д., содержится в проектных материалах.

Проектные материалы – это документ (система документов), содержащий описание и обоснование проекта за весь расчетный период.

Расчетный период инвестиционного проекта характеризуется периодом реализации проекта и его разбивкой на отдельные интервалы времени (шаги). В течение расчетного периода осуществляется экономическая оценка (обоснование) проекта и обеспечивается получение предусмотренных проектом результатов. В итоге по окончании расчетного периода предприятие должно окупить вложенные инвестиции, а последующая деятельность за пределами расчетного периода должна показывать устойчивую прибыль.

В настоящее время в литературе, посвященной экономическому обоснованию инвестиций, сложились две точки зрения на методику определения расчетного периода.

Согласно одной из них расчетный период следует принимать равным жизненному циклу проекта, который включает все этапы: инвестиционный, нормальной эксплуатации, завершения (прекращения) работ.

Основаниями для прекращения реализации проекта могут быть:

- исчерпание сырьевых запасов;
- прекращение рыночного спроса на данную продукцию вследствие потери конкурентоспособности, морального устаревания;
- износ основной части производственных фондов;
- появление новой технологии, делающей невыгодной дальнейшую эксплуатацию объекта.

Эта точка зрения приведена, в частности, в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов[38].

Другая позиция состоит в том, что отождествлять расчетный период с жизненным циклом проекта правомерно только в случаях, когда длительность последнего не превышает 7-10 лет (например, когда инвестиционный проект ориентирован на организацию производства определенного продукта, жизненный цикл которого укладывается в названный срок; при обосновании окупаемости отдельных мероприятий по реконструкции производства и т.п.).

В тех случаях, когда речь идет о крупных инвестиционных проектах, рассчитанных на большой срок эксплуатации, принимать расчетный период рав-

ным жизненному циклу неприемлемо. Так, в металлургии жизненный цикл проектов, определенный по приведенным выше основаниям для прекращения работ, получается достаточно большим.

Запасы минерального сырья на месторождениях полезных ископаемых могут разрабатываться 20-30-40 лет и более. Прекращение потребности в продукции металлургической промышленности в обозримом будущем не предвидится. Нормативные сроки службы основной части производственных фондов черной металлургии составляют для доменных печей с комплексом технологического оборудования 25 лет, крупносортовых, рельсобалочных, толстолистовых станов – 20 лет, мелкосортных станов – 17,5 лет.

Необходимо учитывать, что с увеличением периода планирования достоверность расчетов прогрессивно убывает. Расчет на срок свыше 7-10 лет просто не имеет практического смысла (что было убедительно доказано опытом перспективного планирования советского периода).

Приведенные данные показывают, что расчетный период и жизненный цикл проекта следует рассматривать как самостоятельные категории. Такой точки зрения придерживаются также авторы методики UNIDO (ЮНИДО) (международная организация по промышленному развитию при ООН), в которой наряду с понятием «жизненный цикл» предусмотрено понятие «горизонт планирования».

В последние годы в России, как известно, широко используется западный теоретический и практический опыт. При использовании в России такого опыта в области инвестиционной деятельности целесообразно, например, ориентироваться на сложившуюся на Западе терминологию, которая определяет в инвестиционном цикле следующие фазы:

- предынвестиционную;
- инвестиционную;
- эксплуатационную, иногда из последней фазы выделяют отдельно ликвидационную.

Предынвестиционная фаза

Если проект разрабатывается применительно к действующему предприятию в аспекте реализации инвестиционного решения, предусмотренного стратегией развития предприятия, то первым этапом предынвестиционной фазы следует считать выявление возможностей инвестирования. Только после определения с достаточной степенью точности источников и методов финансирования можно переходить к разработке собственно проекта.

Подготовка инвестиционного проекта проводится чаще всего в двухстадийном цикле: на первом этапе разрабатывается предварительное технико-экономическое обоснование проекта (ПТЭО), а на втором – окончательное ТЭО. По концептуальному содержанию ПТЭО и ТЭО близки. Отличие заключается в степени детализации рассматриваемой информации и глубине проработки проекта. ПТЭО (ТЭО) представляет собой комплекс расчетно-аналитических документов, которые должны содержать исходные данные и основные оценочные показатели, с помощью которых рассчитывается эффективность будущего инвестиционного проекта. Они должны содержать предпроектную проработку

инженерно-конструкторских, технологических, организационных, управленческих решений.

Основные этапы предынвестиционной фазы приведены на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Этапы предынвестиционной фазы

Обобщение мирового опыта инвестиционного проектирования позволило выделить нижеследующие направления разработки ПТЭО (ТЭО).

1. Предпосылки и история проекта (цели проекта, его соответствие стратегии развития предприятия, определение стоимости проводимых исследований, экономическое окружение).
2. Анализ рынка и стратегия маркетинга (возможность сбыта, конкурентная среда, программа продаж и номенклатура продукции, ценовая политика и т.д.).
3. Место размещения с учетом технологических, климатических, экологических и иных факторов (радиус сбыта продукции, размещение поставщиков сырья и материалов, привлекательность региона для инвесторов и т.д.).
4. Проектно-конструкторская часть (расчет производственной мощности, определение технологических процессов и расчет необходимого количества производственного и вспомогательного оборудования, нормы расхода сырья, материалов, энергоресурсов и т.д.).
5. Материальные ресурсы (потребность, существующее и перспективное положение с поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий, топливно-энергетических ресурсов).
6. Организация и накладные расходы (описание производственной структуры, построение организационной структуры управления проектом, предполагаемые накладные расходы).
7. Трудовые ресурсы (потребность, условия оплаты, предварительный расчет затрат на основной и вспомогательный персонал).
8. График осуществления проекта (предварительные расчеты реализации проекта по фазам и стадиям во времени, расчеты полных затрат по проекту).
9. Экономическая и финансовая оценка проекта (инвестиционные издержки, источники финансирования, показатели экономической эффективности и финансовой устойчивости проекта).

Перечисленные направления – лишь укрупненная структурная схема ТЭО. Разработка каждого раздела ТЭО связана с подготовкой по определенной

методике разнообразной и специфической информации (сбор, расчеты, обобщение, анализ), которая в конечном счете служит основанием для подготовки завершающего раздела ТЭО, имеющего ключевое значение для принятия решения по инвестиционной привлекательности проекта.

Таким образом, на предынвестиционной фазе качество проработки инвестиционного проекта имеет большую важность, так как от качества проекта зависит уровень конкурентоспособности производства, а также сокращение риска отклонения фактических экономических показателей от предусмотренных в проекте.

В конечном счете качество предынвестиционных исследований и анализа определяет успех или неудачу при реализации инвестиционных проектов.

Инвестиционная фаза

На данном этапе осуществляется процесс формирования производственных активов.

Основными этапами инвестиционной фазы являются строительные работы, работы по монтажу, наладке и пуску приобретенного оборудования. Этому предшествует проведение переговоров на поставку оборудования, выполнение подрядных строительно-монтажных работ, приобретение патентов, лицензий. На данной стадии решаются вопросы, связанные с набором и обучением персонала.

Основные этапы инвестиционной фазы представлены на рис. 6.3.

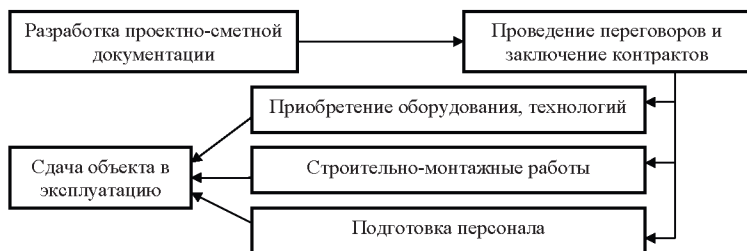


Рис. 6.3. Этапы инвестиционной фазы

Специфика инвестиционной фазы в отличие от предынвестиционной состоит в том, что установленные временные рамки создания объекта инвестиционной деятельности и размеры затрат, предусмотренных сметой, должны неуклонно выполняться. Превышение этих параметров чревато весьма серьезными негативными последствиями.

Немаловажное значение имеет мониторинг всех факторов и обстоятельств, которые влияют и на продолжительность строительства, и на затраты, с тем чтобы своевременно принимать меры по преодолению возникающих негативных явлений.

Эксплуатационная фаза

Эксплуатационная фаза проекта характеризуется началом производства продукции (оказание услуг) и соответствующими поступлениями всех видов ресурсов. Структурный состав стадий в этой фазе приведен на рис. 6.4.

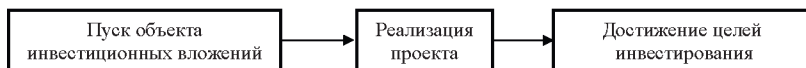


Рис. 6.4. Этапы эксплуатационной фазы

Проблемы, возникающие на эксплуатационной фазе, необходимо рассматривать в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Под краткосрочной перспективой понимается начальный этап производства, на котором могут возникнуть проблемы с освоением проектной мощности и проектных технико-экономических показателей – себестоимости продукции, производительности труда и т. д. Среднесрочные и долгосрочные перспективы связаны со всеми последующими периодами использования объекта. Перспективы важны с позиции их учета при оценке доходов от продаж, затрат на производство, налоговых платежей, при оценке ликвидационной стоимости активов.

Содержание инвестиционной деятельности

С понятием «инвестиции» тесно связано и определение «инвестиционная деятельность». В широком смысле инвестиционная деятельность – это деятельность, связанная с вложением средств в объекты инвестирования в целях получения дохода (эффекта). Подобная трактовка содержится в Законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», в соответствии с которым под инвестиционной деятельностью понимается вложение инвестиций и практические действия в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

В Большом экономическом словаре [10] «инвестиционная деятельность» рассматривается в двух аспектах: как вложение средств (инвестирование) и как совокупная деятельность по вложению денежных средств и других ценностей в проекты, а также обеспечение отдачи вложений.

Без получения дохода (эффекта) отсутствует мотивация инвестиционной деятельности, так как вложение инвестиционных ресурсов осуществляется в целях возрастания авансированной стоимости капитала. Поэтому инвестиционную деятельность в целом можно определить как единство процессов вложения ресурсов и получения доходов в будущем. С позиции структурного анализа инвестиционную деятельность как объект исследования можно рассматривать в единстве следующих основных элементов: субъектов, объектов и собственно экономических отношений.

К объектам инвестиционной деятельности относятся различные виды реальных и финансовых активов: вновь создаваемое и (или) модернизируемое

имущество, ценные бумаги, нематериальные активы и т. д. Объекты инвестиционной деятельности различаются:

- по масштабам проекта;
- направленности проекта;
- степени участия государства;
- эффективности использования инвестированных средств.

К субъектам инвестиционной деятельности относятся физические и юридические лица (как нашей страны, так и зарубежные), являющиеся инвесторами, пользователями объектов инвестирования и другими участниками инвестиционной деятельности. Субъектами инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений согласно ст. 4 Закона, являются инвесторы, заказчики, подрядчики, пользователи объектов капитальных вложений и другие лица.

Инвесторы – физические и юридические лица, государственные органы, органы местного самоуправления, которые осуществляют вложения собственных, заемных и привлеченных средств в виде инвестиций и обеспечивают их целевое использование. На основании существующего законодательства все инвесторы имеют равные права на осуществление инвестиционной деятельности, самостоятельное определение объемов и направлений капитальных вложений, владение, пользование и распоряжение этими объектами, а также результатами осуществленных инвестиций.

Заказчики – уполномоченные инвесторами физические и юридические лица, которые осуществляют реализацию инвестиционных проектов. Заказчиками могут выступать инвесторы. Заказчик, не являющийся инвестором, наделяется правами владения, пользования и распоряжения капитальными вложениями согласно договору и (или) государственному контракту.

Подрядчики – физические и юридические лица, которые выполняют работы по договору подряда и (или) государственному контракту, заключаемому с заказчиками.

Пользователи объектов капитальных вложений – физические и юридические лица, государственные органы, иностранные государства, международные объединения и организации, для которых создаются объекты инвестиционной деятельности. Пользователями объектов капитальных вложений могут быть и сами инвесторы.

Как считает крупный специалист в области инвестиционного менеджмента И.А. Бланк, инвестиционная деятельность предприятия во всех ее формах не может сводиться к удовлетворению его текущих инвестиционных потребностей, определяемых необходимостью замены выбывающих активов или их прироста в связи с происходящими изменениями объема и структуры хозяйственной деятельности. На современном этапе все большее число предприятий осознают необходимость сознательного перспективного управления инвестиционной деятельностью на основе научной методологии предвидения ее направлений и форм, адаптации к общим целям развития предприятия и изменяющимся условиям внешней инвестиционной среды.

Эффективным инструментом перспективного управления инвестиционной деятельностью предприятия, подчиненного реализации целей его общего развития в условиях происходящих существенных изменений макроэкономических показателей, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры инвестиционного рынка и связанной с этим неопределенностью, выступает инвестиционная стратегия.

Инвестиционная стратегия представляет собой систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности предприятия, определяемых общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения.

В рыночной экономике инвестиционная стратегия определяется двумя важнейшими параметрами: направлением вложения средств и источниками средств для финансирования инвестиций. Процесс разработки инвестиционной стратегии является важнейшей составной частью общей системы стратегического выбора предприятия, основными элементами которого являются миссия, общие стратегические цели развития, система функциональных стратегий в разрезе отдельных видов деятельности, способы формирования и распределения ресурсов. При этом инвестиционная стратегия находится в определенной соподчиненности с другими элементами стратегического выбора предприятия. Иерархия такой соподчиненности в наиболее общем виде представлена на рис. 6.5.



Рис. 6.5. Иерархия взаимосвязи инвестиционной стратегии с другими основными элементами стратегического выбора предприятия

Разработка инвестиционной стратегии предприятия на современном этапе базируется на методологических подходах новой концепции управления — «стратегического управления» — активно внедряемой с начала 70-х годов в кор-

порациях США и большинства стран Западной Европы. Концепция стратегического управления отражает четкое стратегическое позиционирование предприятия, представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Процесс разработки инвестиционной стратегии, по мнению И.А. Бланка, осуществляется по этапам, представленным на рис. 6.6.



Рис. 6.6. Основные этапы процесса разработки инвестиционной стратегии предприятия

6.2. Оценка эффективности инвестиционных проектов

Основные принципы оценки

Оценка экономической эффективности инвестиций состоит в соизмерении инвестиционных затрат и получаемого на их основе дохода.

Цели оценки:
определение эффективности конкретного инвестиционного проекта (определение абсолютной эффективности);

сравнение нескольких вариантов одного проекта или нескольких альтернативных проектов, в том числе при формировании инвестиционного портфеля, в целях определения сравнительной (относительной) эффективности вариантов (проектов). Сравнительный эффект показывает разность между эффектами сравниваемых вариантов (проектов);

обоснование целесообразности участия в проекте для инвесторов, кредиторов, предпринимателей, других потенциальных участников инвестиционного проекта.

Оценка эффективности состоит в расчете набора показателей, которые должны подтвердить:

- 1) финансовую реализуемость проекта;
- 2) выгодность осуществления проекта для участников.

Расчет производится за определенный (расчетный) период времени, включающий инвестиционный этап, освоение производства, эксплуатационную деятельность на уровне проектной мощности. Длительность расчетного периода должна быть достаточной для того, чтобы подтвердить выгодность проекта, но не чрезмерной, имея в виду, что достоверность расчетов с увеличением времени прогрессивно убывает.

При оценке эффективности должны учитываться:

фактор времени, т.е. обесценивание будущих доходов, в том числе за счет инфляции;

риск проекта.

С позиции того, чьи интересы представлены в инвестиционном проекте, различают три уровня эффективности:

коммерческую;

бюджетную;

общественную.

Коммерческая эффективность инвестиционного проекта отражает финансовые результаты для его участников: размер дивидендов для акционеров, проценты для кредиторов, прибыль и прирост стоимости активов для фирмы, осуществляющей проект.

Бюджетная эффективность выражает интерес в проекте федерального, регионального или местного органов власти. Бюджетный эффект равен превышению доходов бюджета над расходами.

Общественная эффективность показывает результаты, которые прямо не связаны с финансовыми интересами участников проекта, но приносят пользу региону, народному хозяйству в социальной, экологической сферах, развитии инфраструктуры.

Расчет бюджетной и общественной эффективности может оказаться актуальным в проекте, участники которого намерены обратиться за поддержкой к государственным и другим органам власти.

Эффект инвестиционного проекта может носить социальный, экологический характер и быть бесприбыльным. Основным принципом оценки в этом случае является минимизация затрат на получение равноценного полезного результата.

Кроме перечисленных основных принципов, в качестве других существенных требований к методам оценки следует назвать:

сопоставимость сравниваемых вариантов по объемам производства и продолжительности жизненного цикла;

сравнение вариантов только по изменяющимся показателям (в проектах модернизации и других локальных мероприятий); анализ финансового состояния (доходности, ликвидности, деловой активности и др.) на всех этапах разработки и реализации проекта.

Оценка финансовой реализуемости проекта

Финансовая реализуемость инвестиционного проекта обосновывается расчетом денежных потоков (CashFlow – по-русски произносится «кэш фло»). Понятие денежных потоков возникает из представления о хозяйственных операциях фирмы в виде двух потоков: *притока* денежных средств и их *оттока*. Разность между притоком и оттоком образует *чистый денежный поток*, или *сальдо* кэш фло.

Расчет денежных потоков ведется по видам деятельности предприятия: операционной, инвестиционной, финансовой (табл. 6.3, 6.4, 6.5). Результаты обобщаются в сводной таблице (табл. 6.6). Расчетный период разбивается на шаги. В эксплуатационном периоде с устойчивым поступлением денег от продаж это могут быть годы, но в инвестиционном периоде, на этапах строительства, освоения производства, шаги должны быть более дробными – кварталы, месяцы.

Таблица 6.3

Денежные потоки от операционной деятельности

Показатель	Значение показателя по периодам (шагам расчета)			
	1-й	2-й	3-й	...
1. Приток средств				
1.1. Выручка от продаж (за вычетом НДС и других обязательных платежей)				
1.2. Возмещение НДС из стоимости основных средств				
<i>Итого</i> приток средств				
2. Отток средств				
2.1. Затраты на производство продукции за вычетом амортизации				
2.2. Коммерческие расходы				
2.3. Управленческие расходы				
2.4. Налог на имущество				
2.5. Налог на прибыль				
<i>Итого</i> отток средств				
Чистый текущий денежный поток от операционной деятельности				

Таблица 6.4

Денежные потоки от инвестиционной деятельности

Показатель	Значение показателя по периодам (шкалам расчета)			
	1-й	2-й	3-й	...
1. Приток средств				
1.1. Реализация активов предприятия				
<i>Итого</i> приток средств				
2. Отток средств				
2.1. Приобретение внеоборотных активов				
2.2. Пополнение оборотных средств				
2.3. Прочие инвестиционные расходы				
<i>Итого</i> отток средств				
Чистый текущий денежный поток от инвестиционной деятельности				

Таблица 6.5

Денежные потоки от финансовой деятельности

Показатель	Значение показателя по периодам (шкалам расчета)			
	1-й	2-й	3-й	...
1. Приток средств				
1.1. Собственные				
1.2. Привлеченные				
1.3. Заемные				
1.4. Доходы от финансовых вложений				
<i>Итого</i> приток средств				
2. Отток средств				
2.1. Возврат заемных средств				
2.2. Выплата процентов				
2.3. Выплата дивидендов				
2.3. Реинвестирование прибыли				
<i>Итого</i> отток средств				
Чистый текущий денежный поток от финансовой деятельности				

Таблица 6.6

Свод денежных потоков

Вид деятельности	Чистый денежный поток по периодам (шагам расчета)			
	1-й	2-й	3-й	...
Операционная				
Инвестиционная				
Финансовая				
Сальдо реальных денег по шагам реализации проекта				
Накопленный поток реальных денег (сальдо потока реальных денег нарастающим итогом)				

Чистый денежный поток по отдельным видам деятельности может быть отрицательным. Также может быть отрицательным сводное сальдо реальных денег в отдельные периоды. Что же касается потока кумулятивной денежной наличности, то она должна быть неотрицательной по всем шагам расчетного периода. Отсутствие отрицательных значений кумулятивной денежной наличности является подтверждением финансовой реализуемости проекта.

Недостаток средств должен быть устранен за счет привлечения дополнительных источников финансирования, увеличения продаж, уменьшения затрат. Рекомендуется иметь некоторый избыток средств (5-10 % от оттока) в каждом периоде, что обеспечит устойчивость финансирования проекта.

Проблемы могут возникнуть, если средства требуются в начале периода, а поступают они в конце. По результатам расчета за укрупненный период дисбаланс не обнаружится, но реально предприятие окажется в затруднительном положении. Чтобы исключить такое, целесообразно инвестиционный период делить на более дробные шаги.

Большой избыток средств также является негативом. Это свидетельствует о том, что запрошены излишние средства, завышена сумма привлеченных средств, не вовремя возвращаются кредиты, не выплачиваются дивиденды, не используется прибыль. В рамках инвестиционного проекта избыточная прибыль должна быть капитализирована. При расчете финансовых потоков это может быть предусмотрено путем вложений в ценные бумаги или другим способом.

Поскольку расчет денежных потоков показывает не доходность проекта, а только наличие денежных средств для его реализации, дисконтирование результатов расчета не требуется. Вводить в итоговую строку расчетов (сальдо реальных денег) поправку на инфляцию в целом также не имеет смысла, поскольку это ничего не меняет в оценке финансовой реализуемости проекта. Последняя доказывается не величиной сальдо, а его неотрицательностью. Если же известны раздельные темпы инфляции по продукции и ресурсам, то учесть их целесообразно, поскольку из-за разных темпов инфляции возможно образование дефицита средств.

Показатели оценки эффективности проекта

Наиболее распространенным и широко используемым на современном этапе динамическим методом оценки эффективности является метод дисконтированной стоимости.

Дисконтирование – это специальный метод определения стоимости (ценности) денежных сумм, относящихся к будущим периодам, позволяющий сопоставлять денежные суммы, полученные в разные моменты времени, приводя их к определенному моменту времени, или другими словами, дисконтирование – это способ приведения разновременных доходов и затрат к единой временной оценке.

Наибольшую сложность при расчете эффекта от реализации проекта представляет корректное определение нормы дисконтирования (дисконта), так как она выступает в качестве важного параметра окружающей экономической среды. Этот показатель является основным экономическим «нормативом», используемым для агрегирования разновременных результатов, приведения их в сопоставимый вид, поэтому точное его определение – первый шаг в определении эффективности инвестиционного проекта.

Норма дисконта – это минимальная допустимая отдача на вложенный капитал, которая может быть получена от альтернативных вложений с тем же уровнем риска.

Методов, позволяющих однозначно определить ставку (норму) дисконта на практике, не существует ввиду многообразия факторов, влияющих на этот показатель. Укажем, на наш взгляд, три основных:

- 1) экономическая неравноценность разновременных затрат, результатов и эффектов – выгода от более позднего осуществления затрат и более раннего получения результатов;
- 2) альтернативная стоимость капитала – максимальная годовая доходность доступных на рынке альтернативных вложений капитала;
- 3) риск конкретного проекта.

При обосновании нормы дисконта рекомендовано учитывать следующие факторы:

- безрисковую норму доходности;
- риск проекта;
- инфляцию.

В соответствии с Методическими рекомендациями по оценке инвестиционных проектов в качестве критериев эффективности инвестиционных проектов приняты:

- 1) чистый дисконтированный доход, ЧДД (другие названия – интегральный экономический эффект, чистый приведенный доход, чистая дисконтированная стоимость, текущая приведенная стоимость, чистая текущая стоимость, Net Present Value, NPV);
- 2) внутренняя норма доходности, ВНД (другие названия – внутренняя норма прибыли, внутренняя норма дисконта, внутренняя процентная ставка, внутренняя норма рентабельности, Internal Rate of Return, IRR);

- 3) срок окупаемости (Payback Period, PP);
- 4) индекс доходности, ИД (другие названия – индекс доходности инвестиций, индекс рентабельности инвестиций, Profitability Index, PI);
- 5) прочие показатели, косвенным образом характеризующие эффективность проекта.

Данные показатели имеют ряд преимуществ, так как они:

- могут использоваться для выявления абсолютной и сравнительной эффективности;
- учитывают общепринятые для всех развитых стран международные требования к планированию и критериям оценки эффективности инвестиционных проектов.

Чистый дисконтированный доход (интегральный экономический эффект) определяется как сумма экономических эффектов за расчетный период, дисконтированных к началу первого шага (года). Другим словами, чистый дисконтированный доход характеризует превышение дисконтированного притока средств над дисконтированным оттоком средств за расчетный период:

$$\text{ЧДД} = \sum_t^T (P_t - O_t) \alpha_t,$$

где P_t – приток денежных средств в t -м году реализации проекта, руб.;

O_t – отток денежных средств в t -м году, руб.;

T – продолжительность расчетного периода;

α_t – коэффициент дисконтирования, $\alpha_t = \frac{1}{(1+E)^{t-1}}$, где E – норма дисконта.

Если ЧДД положителен, то проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может быть принят к реализации. Чем больше ЧДД, тем более эффективен проект, а значит, является более предпочтительным для инвестора.

Свойства интегрального экономического эффекта:

- чем больше величина капитальных вложений, тем меньше ЧДД;
- чем позже наступает момент начала отдачи от инвестиций, тем меньше ЧДД;
- чем больше расчетный период, тем, как правило, ЧДД больше. При этом следует иметь в виду, что чрезмерное увеличение продолжительности периода отдачи капитальных вложений не всегда целесообразно;
- с ростом нормы дисконта величина ЧДД сокращается.

В табл. 6.7 приведена возможная форма для расчета ЧДД.

Таблица 6.7

Расчет чистого дисконтированного дохода
(интегральный экономический эффект)

Показатель	Значение показателя по шагам расчета				Итого
	1-й	2-й	3-й	...	
1. Приток средств					
1.1. Выручка от продаж (за вычетом НДС и других обязательных платежей)					
1.2. Возмещение НДС в стоимости основных средств					
1.3. Реализация активов предприятия					
1.4. Доходы от капитализации прибыли					
<i>Итого</i> приток средств					
2. Отток средств					
2.1. Полная себестоимость (операционные затраты)					
2.2. Вложение собственных и привлеченных средств					
2.3. Проценты за кредиты					
2.4. Возврат заемных средств					
2.5. Налог на имущество					
2.6. Налог на прибыль					
2.7. Выплата дивидендов					
<i>Итого</i> отток средств					
3. Чистый текущий доход (стр. 1 – стр. 2)					
4. Коэффициент дисконтирования					
5. Чистый дисконтированный текущий доход (стр. 3 \times стр. 4)					
6. Чистый дисконтированный доход нарастающим итогом, <i>ЧДД</i>					

Чистый дисконтированный доход обладает рядом важных качеств: он соответствует главной цели инвестирования – получению дохода; он аддитивен (можно суммировать за разные годы и по разным проектам); он показывает прирост стоимости фирмы.

На основе *ЧДД* строится финансовый профиль проекта (рис. 6.7).

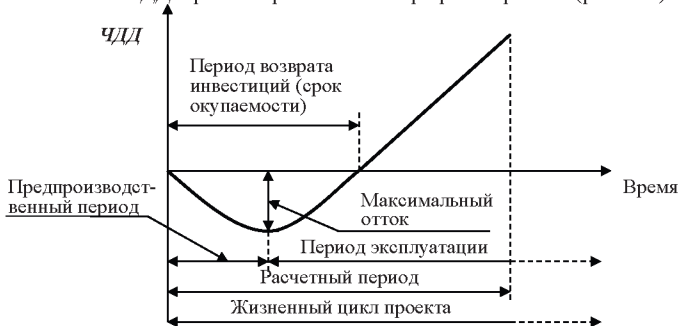


Рис. 6.7. Финансовый профиль проекта

Внутренняя норма доходности по своему экономическому смыслу представляет собой такую ставку дисконтирования, при которой интегральный экономический эффект равен нулю. Значение $ВНД$ определяется из уравнения $ЧДД(E) = 0$. Значение $ВНД$, при котором проект можно считать эффективным, должно превышать проектную величину ставки дисконта или, по крайней мере, быть равным ей. Доказательство этого факта можно осуществить с помощью графического представления функции интегрального экономического эффекта от ставки приведения. Нахождение решения уравнения $ЧДД(E) = 0$ проводится с помощью численных методов, позволяющих с заданной точностью найти действительное решение уравнения посредством нескольких итераций. Существуют следующие основные способы определения $ВНД$:

– метод половинного деления:

$$E_n = (a_n + b_n) / 2,$$

где E_n – ставка приведения, близкая к истинному значению $ВНД$ на n -м шаге итерации;

a_n, b_n – ставки приведения на n -м шаге итерации, при которых чистый дисконтированный доход меньше и больше нуля соответственно;

– метод хорд:

$$E_{n+1} = E_n - \frac{(E_n - E_o) \times ЧДД_o}{ЧДД_n - ЧДД_o},$$

где E_{n+1}, E_n, E_o – ставки приведения, близкие к истинному значению $ВНД$ на $n+1, n$ и нулевом шагах итерации соответственно;

$ЧДД_n, ЧДД_o$ – чистый дисконтированный доход на n -м и нулевом шагах итерации соответственно.

Внутренняя норма доходности является важным сравнительным показателем. Во-первых, она сравнивается со стоимостью капитала фирмы CC . Проект приемлем, если $E_{вн} > CC$.

Во-вторых, она сравнивается с нормой дисконта. Если $E_{вн} < E$, то $ЧДД$ отрицательный и проект нуждается в пересмотре в целях изыскания путей повышения эффективности. При $E_{вн} > E$ $ЧДД$ положительный, проект приемлем. Разность $(E_{вн} - E)$ характеризует запас прочности проекта. Имеется связь между величиной $E_{вн}$ и структурой источников финансирования проекта. Чем больше $E_{вн}$, тем больше $E_{вн} - p$ (где p – ставка процентов по займам), т.е. больше финансовый рычаг. Соответственно выгоднее иметь больше заемных средств. Если же $p > E_{вн}$ (но $E_{вн} > CC$), проект эффективен, но только за счет собственных и привлеченных средств.

Если норма дисконта показывает минимальный приемлемый доход, то внутренняя норма доходности показывает максимально возможную доходность проекта. Фирма может установить нормативное значение внутренней нормы доходности и сопоставлять с ним получаемые по проектам значения $E_{вн}$.

Срок окупаемости проекта – это такой период времени (от начала осуществления проекта), по истечении которого чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Этот показатель позволяет определить, сколько времени понадобится инвестору для возмещения осуществленных инвестиционных затрат. Чем короче срок окупаемости, тем быстрее будут возмещены затраты.

Срок окупаемости рассчитывается из уравнения $ЧДД(t) = 0$. При нахождении корней этого уравнения находится только одно решение.

Оценка инвестиционного проекта по сроку окупаемости должна подтвердить две позиции:

проект окупается;

срок окупаемости не превышает установленное инвестором значение.

Сокращение срока окупаемости позволяет быстрее окупить инвестиции, снизить риск, повысить ликвидность проекта.

Недостатки срока окупаемости как показателя: 1) не аддитивен; 2) не учитывает доходности ($ЧДД$) за пределами срока окупаемости.

Индексы доходности – характеризуют относительную «отдачу» проекта на инвестированные средства. Могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для недисконтированных потоков. При оценке эффективности часто используют:

- индекс доходности затрат ($ИД_z$) – отношение суммы притоков средств (накопленных поступлений) к сумме оттоков средств (накопленным платежам). Рассчитывается по формуле

$$ИД_z = \frac{\sum P_t}{\sum O_t};$$

- индекс доходности дисконтированных затрат ($ИД_{dz}$) – рассчитывается как отношение суммы дисконтированных притоков средств к сумме дисконтированных оттоков средств:

$$ИД_{dz} = \frac{\sum P_t \times \alpha_t}{\sum O_t \times \alpha_t};$$

- индекс доходности дисконтированных инвестиций ($ИД_u$) – это увеличенное на единицу отношение $ЧДД$ к накопленному дисконтированному объему инвестиций (I):

$$ИД_u = 1 + \frac{ЧДД}{I}.$$

Инвестиционный проект является эффективным, если индексы доходности больше единицы. При наличии нескольких проектов критерием отбора наиболее привлекательного из них по этому показателю является условие $ИД \rightarrow \max$.

Сравнительная оценка показателей эффективности. Применительно к отдельно взятому проекту показатели $ЧДД$, срока окупаемости, внутренней нормы доходности, индекса доходности не противоречивы.

Проблема может возникнуть при сопоставлении нескольких альтернативных проектов или нескольких вариантов одного проекта (рис. 6.8).

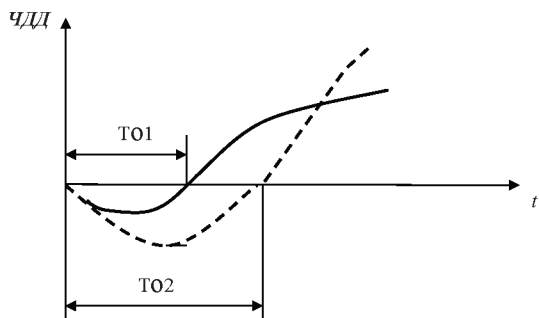


Рис. 6.8. Финансовые профили альтернативных проектов:

————— ЧДД 1-го варианта; - - - - - ЧДД 2-го варианта

Вариант 1 на рисунке имеет меньший срок окупаемости, но и меньший ЧДД. Вариант 2 требует больших инвестиций, соответственно растут инвестиционный период и срок окупаемости, но больше ЧДД. Для сравнительной оценки таких вариантов целесообразно использовать показатель индекса доходности PI .

Из рассмотренных четырех показателей оценки эффективности инвестиционных проектов наибольшее признание в российской практике получил ЧДД, показывающий доход фирмы, осуществившей инвестиционный проект. Этот показатель аддитивен, его можно сравнивать и суммировать по нескольким проектам инвестиционного портфеля.

Внутренняя норма доходности также может быть использована как для оценки проектов, так и для сравнения их между собой. Обследование американских фирм показало, что более половины менеджеров предпочитают в качестве решающего критерия использовать не ЧДД, а $E_{вн}$ (который логически соответствует понятию «стоимость капитала фирмы»).

Срок окупаемости — критерий быстроты осуществления проекта (в советское время он был основным, поскольку ЧДД и $E_{вн}$ не рассчитывались).

Индекс доходности является вспомогательным показателем, используемым главным образом при формировании инвестиционного портфеля.

Кроме перечисленных, рассчитываются и другие показатели проекта, характеризующие его финансовое состояние: доходность, ликвидность, деловую активность и др. Приведем здесь два показателя:

$$\left| \frac{\text{Рентабельность}}{\text{общих инвестиций}} \right| = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{процент по займам}}{\text{Общие инвестиции}} \times 100 ;$$

$$\left| \frac{\text{Рентабельность}}{\text{акционерного капитала}} \right| = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Акционерный (собственный) капитал}} \times 100 .$$

Расчет по этим формулам производится для каждого года расчетного периода после выхода объекта на проектную мощность.

Интересы участников проекта в отношении показателей эффективности. Рассмотренные показатели характеризуют эффективность проекта в целом. Между тем в проекте участвуют разные субъекты и их интересы не совсем совпадают. Рассмотрим это на примере трех основных участников: предпринимателя, осуществляющего проект, кредиторов (банки), менеджмента проекта. Сравнение сделано в табл. 6.8.

Таблица 6.8

Интересы участников проекта в отношении показателей эффективности

Показатель	Участники		
	предприниматель	кредитор	менеджмент проекта
Основной интерес участника	Быстрое начало эксплуатации, максимальные доход (<i>ЧДД</i>) и рентабельность на вложенный собственный (акционерный) капитал	Получение высоких процентов, минимальный риск потери выданных займы средств, минимальные затраты на обслуживание кредита	Реализация проекта по графику, достижение проектных параметров сбыта, издержек и других, максимальная рентабельность
<i>ЧДД</i>	Возможно больше	Неактуально	Возможно больше
Срок окупаемости	Короче для быстрого получения прибыли	Короче для снижения риска и повышения ликвидности	Неактуально, главное, чтобы все сроки соответствовали графикам
Норма дисконта	Меньше, чтобы сделать проект привлекательным для кредиторов по показателям <i>ЧДД</i> и <i>Тб</i>	Больше для обеспечения резерва устойчивости в условиях риска	Больше с учетом возможного риска осуществления проекта
Внутренняя норма доходности	Больше, чтобы сделать проект привлекательным для акционеров. Для фирмы – надежда на большую прибыль (рентабельность)	Возможно больше для обеспечения устойчивости проекта	Неактуально
Индекс доходности	Актуальный показатель, если фирма имеет инвестиционный портфель	Актуальный показатель для формирования инвестиционного портфеля банка	Неактуально

Кроме перечисленных, другими участниками проекта являются инвестиционные фонды, мелкие акционеры (получающие дивиденды, покупающие и продающие акции, но практически не участвующие в управлении), строительные организации (генподрядчик, субподрядчики), поставщики сырья, материалов, комплектующих, производители и поставщики оборудования (в том числе лизинговые компании), страховые компании. И у каждого участника свои интересы, свое понимание эффективности проекта.

6.3. Оценка риска инвестиционного проекта

Инвестиционный риск: понятие, классификация

Осуществление инвестиционной деятельности на промышленных предприятиях связано с возможным несовпадением условий и недостижением исходных параметров, заложенных в технико-экономическом обосновании проекта, в сравнении с фактической ситуацией его реализации. В связи с этим возникает необходимость качественной и количественной оценки степени риска вложения инвестиций, чтобы иметь представление о реальных перспективах получения экономического эффекта и возврата инвестированных средств.

Для того чтобы определиться с сущностью понятия «инвестиционный риск», обратимся к формулировкам, которые встречаются в современной экономической литературе.

Авторы	Определение
1	2
Бланк И.А.	Инвестиционный риск – это
	• вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого инвестиционного дохода в ситуации неопределенности условий его осуществления
Виленский В.П.	• такие событийные потери, которые не удовлетворяют систему «инвестор- ... проект» или любую ее часть
Волков И.М. Грачева М.В.	• субъективная характеристика проекта с точки зрения одного из его участников, отражающая возможность реализации неблагоприятных для него сценариев или последствий; • совокупность рисков, угрожающих реализации инвестиционного проекта или способных снизить его эффективность (коммерческую, экономическую, бюджетную, социальную)
Ендовицкий Д.А.	• вероятность получения проектных результатов (например, рентабельности, денежного потока, объема продаж и пр.) в меньших размерах, чем ожидалось первоначально
Иголина Л.Л.	• вероятность возникновения финансовых потерь в виде утраты капитала или дохода в связи с неопределенностью условий инвестиционной деятельности
Коссов В.В. Лившиц В.Н. Шахназаров А.Г.	• возможность возникновения условий, которые приведут к негативным последствиям для участников проекта

1	2
Мазур И.И. Шапиро В.Д. Ольдерогге Н.Г.	<ul style="list-style-type: none"> • вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов и(или) обратное – возможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной целенаправленной деятельности
Ример М.И. Касатов А.Д. Матиенко Н.Н.	<ul style="list-style-type: none"> • опасность потенциально возможной потери предпринимателем ресурсов, недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на оптимальное использование ресурсов, или появления дополнительных расходов в результате реализации инвестиционного проекта
Царев В.В.	<ul style="list-style-type: none"> • соответствующая принятому проектному решению вероятность недостижения конечных результатов (например, экономических, финансовых, социально-экологических), которые были запланированы его участниками

Обобщение вышеприведенных определений инвестиционного риска позволило выявить основные аспекты, используемые для его характеристики – случайный характер события, вероятность возникновения убытков и т.д.

Соответственно можно дать следующее определение: **инвестиционный риск** – это возможность недостижения поставленных целей и проектных показателей, недополучения ожидаемых доходов и возникновения убытков в процессе реализации инвестиционного проекта для его участников. При этом, по нашему мнению, возможность недостижения целей инвестирования, наступления неблагоприятных событий и других негативных факторов не следует сводить к одному показателю – вероятности. Степень этой возможности также можно охарактеризовать глубиной последствий рискованных ситуаций, измеряемой размахом вариации, дисперсией, математическим ожиданием, средним квадратическим отклонением основных показателей и другими математическими и статистическими критериями.

Риск как экономическую категорию характеризуют три свойства:

- качественный состав рискованного события;
- вероятность реализации данного события;
- количественная оценка.

Инвестиционные риски можно разделить на две группы: общие (системные), действующие на всех участников инвестиционной деятельности, и специфические, действующие индивидуально на каждого инвестора.

К общим рискам относятся социально-политические, конъюнктурные (изменение общей экономической ситуации в стране в худшую сторону), природные катастрофы (наводнения, землетрясения), внешнеэкономическая ситуация и др. По отношению к этим рискам инвестор бессилен. Он может только принять решение: делать инвестиции в этой стране (регионе) или нет.

Специфические риски делятся на внешние, которые возникают во внешней по отношению к объекту среде, и внутренние, возникающие внутри самой фирмы.

Наиболее часто встречающиеся риски на стадии строительства и освоения производства:

а) на стадии строительства:

недофинансирование работ;

превышение проектных сроков окончания строительства и ввода объекта в эксплуатацию;

превышение сметной (плановой) стоимости работ;

б) на стадии освоения производства:

выявившиеся дефекты проектно-технологической документации;

ненадежность оборудования;

несовершенство технологии.

Внешние риски на стадии эксплуатации:

действия конкурентов;

появление заменителей;

снижение покупательной способности потенциальных покупателей;

рост цен на сырье, материалы, энергию, транспортные услуги;

изменения в налоговом, природоохранном и другом законодательстве, затрагивающие условия производства или продукцию.

Внутренние риски на стадии эксплуатации:

завышение издержек производства;

низкое качество продукции;

недостаточная квалификация персонала.

Кроме перечисленных выше, имеются риски, которые могут проявиться на любой стадии:

недостаточный уровень менеджмента;

недоверенность информации о реальном финансовом положении и деловой репутации участников инвестиционного проекта;

недобросовестность партнеров, участвующих в осуществлении проекта (строительных организаций, поставщиков сырья, материалов, покупателей);

недоступность финансовых ресурсов при временных затруднениях.

В Методических рекомендациях [38] предлагается вводить в норму дисконта определенную величину поправки на риск, которая учитывает три типа рисков, связанных с реализацией инвестиционного проекта:

- страновой риск;
- риск ненадежности участников проекта;
- риск неполучения предусмотренных проектом доходов.

Страновой риск учитывает возможные изменения отдельных условий, вероятность наступления которых в стране, где реализуется проект, достаточно высока. Величина поправки на страновой риск оценивается экспертно.

Риск ненадежности участников проекта заключается в возможности непредвиденного прекращения реализации проекта, обусловленной:

- нецелевым расходованием средств, предназначенных для инвестирования в данный проект или для создания финансовых резервов;

- финансовой неустойчивостью фирмы, реализующей проект (необеспеченность оборотными средствами, отсутствие активов, обеспечивающих возврат заемных средств и т.д.);
- недобросовестностью, неплатежеспособностью, юридической недееспособностью других участников проекта (например, строительных организаций, поставщиков, потребителей и т.д.).

Величина поправки на риск ненадежности участников проекта оценивается экспертно, и она не должна превышать 5 %.

Риск неполучения предусмотренных проектом доходов обусловлен техническими, технологическими и организационными решениями проекта, а также случайными колебаниями объемов производства и цен на продукцию и ресурсы. Рекомендуемая величина ориентировочных значений поправок на этот вид риска задается с помощью табл. 6.9.

Таблица 6.9

Ориентировочная величина поправок на риск неполучения
предусмотренных проектом доходов

Величина риска	Пример цели проекта	Величина поправки на риск, %
Низкий	Вложение в развитие производства на базе освоения техники	3 – 5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8 – 10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13 – 15
Очень высокий	Вложение в исследования и инновации	18 - 20

В Методических рекомендациях [38] также содержится важная «оговорка» о том, что указанные величины поправок на риск применимы к оценке бюджетной эффективности инвестиционных проектов, «а вопрос о конкретных значениях поправок на этот вид риска для различных отраслей промышленности и различных типов проектов является малоизученным».

Оценка и учет инвестиционных рисков

Все методы, применяемые для оценки рисков проекта и управления ими, как уже упоминалось, можно условно разделить на две группы: качественные и количественные. Процесс проведения качественного анализа инвестиционных рисков начинается с выявления конкретных видов рисков данного проекта, их описания и исследования возможных причин возникновения. Эта процедура носит название «идентификация инвестиционных рисков», затем проводится стоимостная оценка как возможных последствий ущерба от реализации выявленных рисков, так и всех разработанных мероприятий по снижению рисков.

Проведение количественного анализа инвестиционных рисков опирается на базисный вариант расчета бизнес-плана проекта и проведенный качественный анализ. На практике используются разнообразные критерии и методы количественной оценки и учета риска с различным уровнем обоснованности.

В рекомендациях Всемирного банка по проектному анализу [68] три подхода к оценке риска:

- анализ чувствительности;
- метод статистических испытаний (метод имитационного моделирования Монте-Карло);
- метод сценариев.

Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов в целях оценки устойчивости и эффективности проекта в условиях неопределенности предлагаются к использованию следующие методы:

- укрупненная оценка устойчивости;
- расчет уровней безубыточности;
- метод вариации параметров;
- оценка ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности.

Однако приведенный перечень методов оценки инвестиционного риска нельзя признать исчерпывающим. В работах российских и зарубежных ученых в области риск-анализа, инвестиционного и финансового менеджмента к методам учета рисков причисляются также следующие:

- метод корректировки нормы дисконта;
- метод достоверных эквивалентов;
- анализ вероятностных распределений потоков платежей;
- метод построения «дерева решений» и другие.

Выбор конкретного метода анализа инвестиционных рисков зависит от возможностей информационной базы, требований к конечным результатам и к уровню надежности планирования и использования инвестиций.

Метод укрупненной оценки содержит:

использование умеренно пессимистических прогнозов цен, физических объемов сбыта, сроков ввода в эксплуатацию, издержек производства, ставок налогов и других параметров проекта;

резервирование финансовых средств на непредвиденные инвестиционные и операционные расходы, в том числе обусловленные ошибками в проектной документации и ее исправлением, задержками платежей и по другим аналогичным причинам;

включение в норму дисконта повышенной поправки на риск (см. табл. 6.9).

Если при выполнении перечисленных требований показатели эффективности инвестиционного проекта (доходность, срок окупаемости и др.) получаются с точки зрения инвестора достаточно хорошими, проект считается устойчивым.

Метод расчета уровней безубыточности основан на сопоставлении показателей, которые планируется достичь при осуществлении проекта, с уровнем безубыточной работы предприятия. В результате сопоставления выявляется запас прочности проекта по конкретным показателям.

Рассмотрим изложенное на примере определения запасов прочности по двум показателям: объему продаж и цене реализации. В результате проектирования получены следующие значения: годовой объем сбыта в натуральном выражении $N = 50$ тыс. шт., цена единицы $C = 600$ руб./шт., объем продаж $Q = 30000$ тыс. руб. в год, постоянные расходы $C = 9000$ тыс. руб. в год, переменные расходы $V = 12000$ тыс. руб. в год.

Точка безубыточности в натуральном выражении (TN):

$$TN = \frac{C}{Q - V} N = \frac{9000}{30000 - 12000} \times 50 = 25 \text{ тыс. шт.}$$

Точка безубыточности в стоимостном выражении (TQ):

$$TQ = \frac{C \times Q}{Q - V} = \frac{9000 \times 30000}{30000 - 12000} = 15000 \text{ тыс. руб.}$$

Запас прочности по показателю объема продаж (ΔQ):

$$\Delta Q = \frac{Q - TQ}{Q} \times 100 = \frac{30000 - 15000}{30000} \times 100 = 50 \text{ \%}.$$

Рассчитаем запас прочности по цене. Безубыточная цена (C_6):

$$C_6 = \frac{C + V}{N} = \frac{9000 + 12000}{50} = 42 \text{ руб./шт.}$$

Запас прочности по цене (Δy):

$$\Delta y = \frac{C - C_6}{C} \times 100 = \frac{600 - 420}{600} = 30 \text{ \%}.$$

Аналогично могут быть рассчитаны значения запаса прочности по другим показателям проекта. Инвестор должен принять решение о достаточности запаса прочности. Если он признается достаточным, проект считается устойчивым.

Рассмотренные выше методы не предусматривают анализ источников риска. Они ориентированы на создание запаса прочности проекта. Подобные методы приемлемы при несложных проектах, небольших инвестициях, коротких сроках строительства. В других случаях необходимо применять методы, предусматривающие выявление возможных рисков и выработку мер по предотвращению или уменьшению негативных последствий.

Метод вариации параметров проекта

В качестве варьируемых параметров рассматриваются исходные показатели проекта: объем сбыта, цена, срок ввода и др. Задача состоит в том, чтобы связать параметры с рисками, определить возможные изменения параметров вследствие рискованных ситуаций, а далее рассчитать, как повлияют эти изменения на выходные показатели проекта: чистый дисконтированный доход, срок

окупаемости, внутреннюю норму доходности. Последовательность решения задачи:

- идентификация рисков;
- выявление параметров, изменяющихся в условиях риска;
- подготовка информации для количественной оценки риска и пределов изменения параметров;
- расчет выходных показателей проекта при измененных параметрах;
- разработка мероприятий по предупреждению, снижению и страхованию рисков;
- мониторинг рисков в ходе осуществления проекта в целях своевременного принятия мер.

Идентификация – выявление источников риска для условий конкретного инвестиционного проекта.

Выявляются параметры проекта, которые могут измениться в условиях риска. Например, действия конкурентов могут повлиять на объем сбыта и цену продукции. На один и тот же параметр могут влиять разные риски. Так, на объем сбыта могут влиять снижение покупательной способности населения, качество продукции, действия конкурентов, появление заменителей.

Следующий этап – подготовка информации для количественной оценки величины рисков и изменения параметров.

Для общей оценки ситуации (конъюнктуры рынка, тенденций ее изменения, событий, которые могут повлиять на экономическое положение в стране и регионе, и др.) информацию можно найти в государственной статистической отчетности, финансовой и биржевой прессе, правовых базах данных («Гарант», «Консультант-плюс»), отчетах исследовательских организаций, экспертных отделов банков и др.

Целенаправленные маркетинговые исследования, проводимые на предынвестиционном и инвестиционном этапах проекта, дадут представление об ожидаемом сбыте, ценах реализации, потребительском спросе, конкуренции.

Изучение опыта работы строительных организаций, анализ рыночных цен на сырье, материалы, энергию, труд дают информацию о сроках строительства, издержках производства.

Если инвестиционный проект осуществляется на действующем предприятии, необходимо изучение финансовой и производственной отчетности предприятия.

После того как выявлен набор параметров, по которым должен оцениваться риск проекта, а также получены необходимые числовые данные о пределах изменения параметров, производится перерасчет бизнес-плана и выявляются возможные в условиях риска показатели проекта. Не следует вводить в расчет все изменяющиеся параметры. Нужно отобрать наиболее опасные и значимые по влиянию на интегральные показатели проекта. Например, неподтверждение цены и сбыта, задержку ввода в эксплуатацию, необходимость дополнительного финансирования – не более 5-6 параметров (отбор факторов может производиться специальными методами ранжирования: индексным, относительных величин, взвешенных балльных оценок). При перерасчете вари-

руемые параметры проверяются поочередно, при одновременном вводе всех критических значений параметров проект заведомо окажется неэффективным.

Перерасчет инвестиционного проекта производится отдельно по каждому параметру. Задача эта трудоемкая при ручном расчете, но она легко реализуется при применении специальных компьютерных программ, в частности Project Expert. Проект считается устойчивым, если при всех изменениях варьируемых параметров показатели его эффективности положительны и сохраняется его финансовая реализуемость. (Примечание: если проект застрахован по какому-либо параметру, проверка по такому параметру может не проводиться.)

Следующий вопрос – разработка мероприятий по предупреждению и снижению рисков. Сюда входит:

- профилактика рисков (обучение персонала, сервисное обслуживание оборудования фирмой-производителем, входной контроль качества сырья, контроль качества на всех этапах технологического процесса, применение сетевых графиков для организации работ и др.);
- создание резервов. Данное мероприятие особенно эффективно, если резервы создаются для нескольких проектов одновременно;
- повышение качества менеджмента. К управлению инвестиционным проектом, особенно высокорисковым, должны привлекаться высококвалифицированные профессионалы, имеющие опыт, обладающие необходимой интуицией и уверенностью в достижении поставленных целей. Должно быть исключено принятие решений на «авось»; тщательный анализ ситуации, экономический расчет обязательны;
- подготовка к возможной диверсификации инвестиций и производства (диверсификация инвестиций – перераспределение инвестиционного капитала между различными проектами и видами инвестиций, диверсификация производства – распределение его между различными видами продукции);
- страхование рисков.

Инвестиционный риск не должен перекладываться целиком на одну сторону. Между участниками проекта (инвесторами, заказчиком, поставщиками, банком и др.) должна быть разработана и согласована схема распределения ответственности за риск и ликвидацию его последствий. Банк принимает на себя валютный риск, подрядчик – за ввод объекта в срок и т.д.

Завершающий этап – мониторинг рисков. Через регулярные промежутки времени или в заранее зафиксированных контрольных точках (завершение общестроительных работ, монтажа оборудования, организации сбытовой сети и т.д.) проводится сопоставление расчетных и достигнутых показателей.

Для организации мониторинга целесообразно использовать сетевые графики, компьютерные программы. По результатам мониторинга принимаются конкретные меры для разрешения возникающим проблем и в конечном итоге для достижения поставленных целей.

Метод статистического моделирования

В предыдущем методе для перерасчета принимались предельные значения параметров. В данном методе параметры проекта рассматриваются как случайные величины, изменяющиеся по определенным законам распределения. С помощью специальной компьютерной программы моделируются различные наборы случайных значений параметров и производится повторный расчет проекта. После выполнения заданного числа расчетов (например, $n = 100$) подсчитываются наиболее вероятные значения выходных показателей проекта (математическое ожидание) и оценивается его устойчивость. (Предложенный в программе Project Expert метод статистического анализа на основе метода Монте-Карло неэффективен, так как в основу его положено допущение, что случайные значения параметров подчиняются закону равномерного распределения. Такое допущение необоснованно.)

Анализ устойчивости предусматривает выполнение альтернативных расчетов с использованием данных, характеризующих различные варианты развития (осуществления) проекта. Устойчивость проекта с точки зрения инвестора при возможных изменениях условий его реализации может быть проверена по результатам расчетов показателей коммерческой эффективности для трех сценариев реализации проекта:

- базового сценария (наиболее вероятного сочетания условий реализации проекта);
- оптимистичного сценария (предполагает наступление событий, которые могут позитивно отразиться на эффективности и финансовой реализуемости);
- пессимистичного сценария (предполагает наступление событий, которые могут негативно отразиться на эффективности и финансовой реализуемости).

Устойчивым считается проект, который при всех сценариях оказывается эффективным и финансово реализуемым, а возможные последствия устраняются мерами, предусмотренными организационно-экономическим механизмом проекта. Чем более устойчив проект, тем он менее рискован.

Выделяют следующие степени устойчивости инвестиционного проекта:

- абсолютная, когда проект эффективен и финансово реализуем при всех сценариях;
- достаточная (относительная), когда проект эффективен и финансово реализуем при сценариях, имеющих в сумме наибольшую вероятность.

Неустойчивым считается проект, который оказывается неэффективным или финансово нереализуемым при сценариях, имеющих в сумме наибольшую вероятность. В случае неустойчивости проекта по результатам расчетов для трех сценариев необходимо внести коррективы в организационно-экономический механизм его реализации.

В Методических рекомендациях предлагается определять устойчивость проекта последовательно для следующих сценариев (заметим, что данные предложения были высказаны в 1999 году, на текущий момент – многие из них потеряли актуальность):

1) увеличение инвестиций. При этом стоимость работ, выполняемых российскими подрядчиками, и стоимость оборудования российской поставки увеличиваются на 20 %, стоимость работ и оборудования инофирм – на 10 %;

2) увеличение на 20 % от проектного уровня производственных затрат и на 30 % удельных (на единицу продукции) прямых материальных затрат на производство и реализацию продукции;

3) уменьшение объема выручки (без НДС и акцизов) до 80 % ее проектного значения;

4) увеличение на 100 % времени задержек платежей за продукцию, поставляемую без предоплаты;

5) увеличение процента за кредит на 40 % его проектного значения по кредитам в рублях и на 20 % по кредитам в иностранной валюте.

Проект считается устойчивым по отношению к возможным изменениям параметров, если при всех рассмотренных сценариях ЧДД положителен и обеспечивается финансовая реализуемость.

Если при каком-либо из рассмотренных сценариев хотя бы одно из указанных условий не выполняется, то проект относительно устойчив. В этом случае проводится более детальный анализ пределов возможных колебаний соответствующего параметра и при возможности уточняются верхние границы этих колебаний. Если и после такого уточнения проект оценивается как неустойчивый, то при отсутствии дополнительной информации проект отклоняется, а при наличии информации устойчивость проверяется другими методами.

Вышеуказанные сценарии являются «универсальными» и не отражают специфики каждой отдельной отрасли промышленности, в которой реализуется инвестиционный проект.

Учитывая отраслевые особенности черной металлургии, связанные с высокой материалоемкостью производства, большим колебанием цен на потребляемые ресурсы и готовую продукцию, аналитические данные по фактическим отклонениям основных параметров при реализации проектов, а также принимая во внимание текущую экономическую ситуацию и тенденции развития отрасли, предлагаются следующие сценарии при определении устойчивости инвестиционного проекта:

- оптимистичный (снижение материальных затрат на 10 %; увеличение объема сбыта на 20 %; увеличение цены на продукцию на 30 %);
- пессимистичный (увеличение инвестиций на 20 %; увеличение материальных затрат на 20 %; уменьшение объема сбыта на 30 %; уменьшение цены на продукцию на 20 %).

Показатели вариации параметров проекта

Вариация показателя – количественное различие индивидуальных значений этого показателя, полученных при различных сценариях реализации проекта. Очевидно, что для оценки риска необходимо рассматривать вариацию значений показателей эффективности. Чем выше рассеивание показателей эффективности вокруг средней, тем значительнее степень риска (средние ожидае-

мые значения показателей закладываются в базовый сценарий). По существу, колебания показателя можно определить специальными показателями вариации.

Выделяют следующие абсолютные показатели вариации признака:

- 1) размах вариации, определяемый как разность между наибольшим и наименьшим значениями показателя эффективности:

$$R = x_{\max} - x_{\min},$$

где x_{\max} – наибольшее значение показателя эффективности;

x_{\min} – наименьшее значение показателя эффективности;

- 2) среднее линейное отклонение \bar{d} , которое определяется как средняя арифметическая из абсолютных по модулю отклонений индивидуальных значений от средней (или величины базового сценария – базовой величины):

$$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^n |x_i - \bar{x}|}{n},$$

где \bar{x} – среднее значение показателя эффективности (или показатель эффективности базового сценария);

- 3) дисперсия (σ^2 – средний квадрат отклонений), определяется как средняя (базовая величина) из отклонений, возведенных в квадрат $(x_i - \bar{x})^2$:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n};$$

- 4) среднее квадратическое отклонение – корень квадратный из дисперсии:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}.$$

Помимо абсолютных показателей вариации показателя эффективности, используют относительные показатели вариации, которые рассчитываются как отношение абсолютного показателя рассеивания к среднему (базовому) значению, умноженному на 100 %.

Относительные показатели вариации признака:

- коэффициент осцилляции отражает относительную вариацию крайних значений признака вокруг средней:

$$K_o = \frac{R}{\bar{x}} \cdot 100\%;$$

- относительное линейное отклонение характеризует долю усредненного значения абсолютных отклонений от средней величины:

$$K_d = \frac{\bar{d}}{\bar{x}} \times 100\%;$$

- коэффициент вариации как отношение среднего квадратического отклонения к среднему значению:

$$v = \frac{\sigma}{x} \times 100\%.$$

7. ОСНОВЫ КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»

7.1. Управление проектами: классификация базовых понятий

Проект (Project) — планируемое ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги. Он представляет собой комплекс взаимосвязанных работ, осуществление которых обеспечивает достижение заданных целей проекта в рамках составленного расписания и выделенного бюджета, а также соблюдения прочих условий и ограничений.

До недавнего времени в отечественной практике термин «проект» использовался преимущественно в технической сфере и с ним связывалось представление о совокупности документации по созданию каких-либо сооружений или зданий. Соответственно разработка такой документации называлась проектированием. На Западе для обозначения этого процесса используется термин «дизайн» (designing), а понятие «проект» (project) трактуется более широко.

В то же время единого общепринятого определения понятия «проект» в литературе не существует, поэтому рассмотрим некоторые определения данного понятия, используемые в курсе «Управление проектами».

1. Толковый словарь Вебстера (Merriam-Webster's Concise Dictionary, 2006):

«Проект (англ. Project) — это что-либо, что задумывается или планируется, большое предприятие».

2. Свод знаний по управлению проектами, PMI, США (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, 2000):

«Проект — временное предприятие, предназначенное для создания уникального продукта или услуги».

3. Английская Ассоциация менеджеров проекта:

«Проект — это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов».

4. DIN 69901 (Германия) дает следующее нормативное определение понятия «проект»:

«Проект — это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например:

- задание цели;
- временные, финансовые, людские и другие ограничения;
- разграничения от других намерений;
- специфическая для проекта организация его осуществления».

5. Мировой Банк:

«Понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями».

Как видно из приведенных выше определений, проекты имеют междисциплинарный, а также надфункциональный и надпредметный характер.

Анализируя известные определения проекта, выделим его основные признаки.

Наличие цели. Цели проекта (Project Objectives) — желаемый результат деятельности, достигаемый при осуществлении проекта.

Достижение цели определяет завершение проекта.

Цели проекта имеют временную ограниченность. При успешном завершении проекта целевая установка, данная руководителю проекта заказчиком, отпадает.

Изменения. Этот признак является наиболее важной характеристикой проекта, так как осуществление проекта всегда несет в себе изменения вещественной системы или предметной области, в которой реализуется проект. По сути, реализация проекта всегда связана с изменениями некоторой системы и является целенаправленным переводом этой системы из существующего состояния в желаемое.

Ограниченность во времени. Этот признак также является одной из важнейших характеристик проекта. Он означает, что любой проект имеет начало и завершение, которые определяют продолжительность осуществления проекта. Начало проекта обычно ассоциируется с началом затрат усилий и средств на инициацию проекта. Завершение проекта обычно наступает, когда достигаются цели проекта или когда становится ясно, что цели проекта не могут быть достигнуты и проект прекращается.

Если в качестве проекта выступает проведение международного форума, то определяются даты проведения и продолжительность форума. Началом этого проекта будет принятие решения о его осуществлении, окончанием — подготовка и сдача заказчику (спонсору) отчета о его результатах. Форум может длиться три дня, а весь проект — два года.

Новизна. Новизна относится не к отдельным составляющим частям проекта, а к проекту в целом. Даже в проектах с высокой степенью новизны, несомненно, имеются процессы, которые характерны не только для данного проекта, но и используются во многих других проектах, например процедуры, связанные с выделением земли. В самом проекте также может встретиться мероприятие повторного характера. Например, при строительстве жилого дома определенной серии сам продукт (дом) серийный, но каждый такой проект отличается от других местоположением, отделкой, составом исполнителей, схемой финансирования и обеспечения и т.д.

Ограниченность требуемых ресурсов. В каждом проекте используются различные ресурсы: финансы, люди, техника, оборудование, материалы и др. Объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом и всегда конечен. Объем ресурсов в ряде случаев может быть изначально жестко лимитирован, и тогда при заданных ограничениях на ресурсы могут быть определены сроки и продолжительность проекта. И наоборот, в случае жестко заданных сроков осуществления проекта необходимо определить количество требуемых ресурсов.

Комплексность и разграничение. Комплексность проекта означает учет всех внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на результаты проекта. В то же время каждый проект имеет четко определенные рамки своей предметной области и должен быть разграничен с другими проектами родительской организации. Этот признак позволяет рассматривать проект как целостную комплексную систему с определенными характеристиками.

Специальная организация проекта. Организационный аспект проекта выделен в определении DIN как «специфическая для проекта организация». Большинство крупных проектов не может быть выполнено в рамках существующих организационных структур и требует на время реализации проекта создания «специальной для проекта организационной структуры». В то же время для отдельных мелких или относительно простых проектов создание специальной организации не требуется и/или не оправдано. Однако во всех случаях требуется назначение руководителя проекта, персонально ответственного за успех проекта.

На основе анализа определений и признаков проекта можно сформулировать более общее определение этого понятия, которое удовлетворяет всем основным признакам и не противоречит ни одному из приведенных определений:

проект — это ограниченное по времени специально организованное, целенаправленное изменение отдельной системы в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству результатов.

Включение в определение понятий «отдельная система» и «целенаправленное изменение» указывает не только на целостность проекта и его разграничение с проектами других предприятий, но и подчеркивает единственность проекта (в отличие от серийного производства), а значит, его неповторимость и новизну.

Программа — группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения.

Программа так же, как и проект, является объектом управления. Однако, в отличие от отдельного проекта, программа требует специальных методов координации и мультипроектного (многопроектного) управления, обеспечивающих достижение общей цели программы при соблюдении заданных ограничений и условий ее выполнения.

Выполнение отдельного проекта в составе программы может не давать ощутимого результата (дохода), в то время как осуществление всей программы обеспечивает максимальную эффективность (прибыль).

Программы могут носить макроэкономический характер и затрагивать интересы значительной части населения. Это требует тщательной подготовки программ и специальных методов координации и управления при их осуществлении.

По содержанию программы могут быть экономическими, социальными, организационными, техническими или смешанными.

В качестве примеров Программы можно привести:

- строительство курортного комплекса;

- программа жилищного строительства микрорайона, включающая проекты жилых корпусов, соцкультбыта и инфраструктуры;
- программа производства вертолета, содержащая проекты разработки нового двигателя, конструирование и совершенствование отдельных технических систем и т.д.;
- программа развития образования.

Портфель проектов — совокупность разнообразных, обычно не взаимосвязанных проектов, выполняемых в интересах одной или нескольких организаций (компаний) и, как правило, имеющих общие ограничения по ресурсам.

Программы можно условно разделить на два вида.

Мультипроекты — комплексные проекты или программы, осуществляемые в рамках крупных организаций, компаний и фирм.

Такие программы связаны с определением концепции и направлений стратегического развития организаций и предприятий и превращением их в прибыльные, конкурентоспособные, финансово устойчивые и социально благополучные фирмы, эффективно функционирующие в новых социально-экономических условиях и приспособленные к динамичным изменениям внешней среды. К таким программам, например, относятся следующие: конверсия оборонных предприятий, трансформации госпредприятий, создание системы внутрифирменного управления для выполнения множества заказов (проектов) и услуг в рамках производственной программы фирмы, ограниченной ее производственными, финансовыми, временными возможностями и требованиями заказчиков. Управление совокупностью таких проектов должно осуществляться с учетом реальных возможностей организации и предпочтений заказчиков и требует специальных методов многопроектного управления.

Мегапроекты — целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и временем выполнения. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми, смешанными.

Как правило, данные программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном (межгосударственном), республиканском, областном, муниципальном и т.д. Целевые программы носят макроэкономический характер, затрагивают интересы всего или значительной части населения и требуют тщательной подготовки и специальных методов координации и управления при их осуществлении. Для реализации этих программ также требуется методология многопроектного управления. Основные проблемы применения методов УП, помимо масштабов и сложности самих мегапроектов, связаны также с уникальностью, нестабильностью и трудно прогнозируемым развитием экономической, социальной и политической ситуаций в регионах и стране. Причем основные сложности возникают на начальной (концептуальной) стадии и стадии разработки проекта, когда должны быть приняты основные решения.

Проекты, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно многообразны. Они могут сильно отличаться по сфере приложения,

содержанию предметной области, схемам финансирования, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности и т. п.

Для удобства анализа и синтеза проектов, систем управления проектами они могут быть классифицированы по различным основаниям.

1. Класс проекта — по составу и структуре.

Монопроект— отдельный проект различного типа, вида и масштаба.

По своей сути это могут быть отдельные технические, организационные, экономические, социальные проекты или их различные комбинации.

Проблемы и задачи монопроектов в традиционных областях достаточно хорошо известны как в России, так и за рубежом. Для таких проектов сформировался определенный круг задач и разработаны ставшие уже традиционными методы и средства УП, успешно применяющиеся преимущественно в технических и организационных проектах.

Мультипроект— комплексный проект или программа, состоящая из ряда монопроектов и требующая применения мультипроектного управления.

Мегапроект— целевая программа развития регионов, отраслей и других образований, включающая в свой состав ряд моно- и мультипроектов. По содержанию программы могут быть экономическими, социальными, организационными, техническими или смешанными.

2. Тип проекта — по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект.

Социальные проекты. Специфика осуществления таких проектов заключается в следующем:

- цели проекта только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, их количественная и качественная оценка существенно затруднена;
- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов, предварительно намечаются и в процессе осуществления проекта уточняются;
- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;
- ресурсы выделяются по мере возможности.

Социальные проекты обладают наибольшей неопределенностью. Руководителю проекта необходимо применить нетривиальные методы, чтобы осуществить такой проект в срок. К социальным проектам можно отнести реформирование системы социального обеспечения, проекты здравоохранения, социальную защиту необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений.

Экономические проекты. Экономические проекты обладают следующими особенностями:

- целью проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы, поэтому их оценить достаточно трудно; главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта; то же относится и к срокам проекта;

- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости в рамках возможного;
- расходы зависят от вышеперечисленных условий.

Экономические проекты, как и социальные, трудно выполнить в рамках первоначально разработанного плана. К экономическим проектам можно отнести приватизацию, акционирование предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов, осуществление антикризисной программы.

Организационные проекты. Проекты такого типа характеризуются следующими особенностями:

- цели проекта заранее согласованы и приняты;
- результаты проекта могут уточняться по мере прогресса проекта, так как присутствует значительный фактор неопределенности;
- сроки осуществления проекта определены;
- ресурсы часто предоставляются по мере возможности.

Организационные проекты, как правило, выполняются в установленный срок, но могут выйти за рамки выделенного бюджета. К организационным проектам можно отнести реформирование предприятий, реализацию концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума.

Технические проекты. Такие проекты характеризуются следующими особенностями:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели уточняются по мере достижения частичных результатов;
- срок завершения и продолжительность проекта определены, но могут корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта;
- планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше — от действительного прогресса проекта;
- основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования человеческих ресурсов и мощностей (техника и оборудование).

Как правило, в технических проектах имеющиеся мощности определяют расходы на проект и срок его готовности. К техническим проектам относятся разработка систем связи, разработка и производство новых видов медицинского оборудования, разработка новых видов технических систем, технологий и т. д.

Смешанные проекты. Это сложные проекты, включающие подпроекты и элементы различных типов проектов.

3. Вид проекта — по характеру предметной области проекта.

Учебно-образовательные проекты. Особенности таких проектов совпадают с особенностями организационных проектов. К учебно-образовательным проектам относятся разработка и ввод в действие национальной программы сертификации менеджеров проектов, ввод в вузах новых специальностей, подготовка и издание нового учебника, разработка и введение в действие системы дистанционного обучения и т. д.

Проекты исследования и развития. Особенности таких проектов совпадают с особенностями технических проектов, но обладают большей неопределенностью и рисками. К исследовательским проектам относятся разработка нового продукта, исследования в области строительных конструкций, разработка нового пакета программного обеспечения, исследования лунной поверхности и т.д.

Инновационные проекты. К инновационным проектам относятся любые типы проектов, где главная цель – разработка и применение инноваций: новых технологий и других нововведений, обеспечивающих развитие различных систем (технических, экономических, производственных, социальных и др.). Особенность этих проектов – в их высокой степени неопределенности и рисков.

Инвестиционные проекты. К инвестиционным проектам обычно относятся проекты, в которых главной целью является создание или реновация основных фондов, которые требуют вложения инвестиций. Для этого вида проектов требуемые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком и сроками готовности этапов и завершения проекта. Строительство жилого дома, реконструкция предприятия или возведение плотины — это проекты, для которых определены и фиксированы:

- цель проекта (например, количество вводимой жилой площади, объем производства продукции, размеры и профиль плотины);
- срок завершения и продолжительность проекта;
- расходы на проект.

Комбинированные проекты. Комбинация различных видов проектов.

Реформирование существующего промышленного предприятия — это смешанный проект, содержащий различные виды и типы подпроектов.

4. Сложность проекта — по степени сложности:

- простые;
- сложные;
- очень сложные.

5. Масштаб проекта — по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния проекта на окружающий мир:

- мелкие;
- средние;
- крупные;
- очень крупные.

Такое разделение проектов очень условно. Масштабы проектов можно рассматривать в более конкретной форме: межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, ведомственные, корпоративные проекты.

Каждый проект от возникновения идеи до полного завершения проходит ряд последовательных фаз своего развития. Полная совокупность фаз развития проекта образуют *жизненный цикл проекта*. Жизненный цикл принято разделять на фазы, фазы — на иерархию более мелких составляющих: стадии, этапы и т. д.

Жизненный цикл проекта (*Project Life Cycle*) — полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект.

Фаза проекта (*Project Phase*) — набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

Жизненный цикл проекта протекает во времени. Он имеет начало и окончание, требует в течение этого времени определенных затрат.

В общем случае проект проходит четыре фазы развития: *концепция* (начальная предынвестиционная фаза), *разработка, реализация и завершение*.

Понятие жизненного цикла является одним из центральных понятий, используемых в методологии управления проектами. На его основе:

- формируется структура проекта и определяется состав работ проекта;
- в первом приближении определяется динамика затрат и занятости персонала, привлекаемого к выполнению проекта;
- на основании структуры жизненного цикла определяются основные этапы или вехи проекта для обеспечения лучшего контроля и управления проектом.

7.2. Субъекты управления и поведенческая компетентность

Участники проекта (*Project Stakeholders*) — физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Руководитель проекта должен принимать во внимание интересы всех сторон, которые могут прямо или косвенно воздействовать на проект, а также сторон, интересы которых могут быть затронуты проектом.

В связи с этим руководитель проекта должен выявить все заинтересованные стороны, идентифицировать характер их заинтересованности в проекте и выстроить их в порядке важности для проекта. Что же касается участников проекта, то руководитель проекта должен определить их роли, функции, полномочия, обязанности и области ответственности, а также разработать и утвердить правила(регламент) взаимодействия с каждым из участников.

Рассмотрим функции каждого из участников проекта.

Инициатор — сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта, но в конечном счете деловая инициатива по осуществлению проекта должна исходить от обретенного проектом заказчика.

Заказчик — главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его результатов, будущий владелец и пользователь результатов проекта. Заказчик определяет основные требования и масштабы проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет своих средств или средств привлекаемых инвесторов, заключает контракты с основными исполнителями проекта, несет ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимо-

действия между всеми участниками проекта, а также несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом.

Инвестор — сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Цель инвесторов — максимизация прибыли на свои инвестиции от реализации проекта. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации. Инвесторы вступают в контрактные отношения с заказчиком, контролируют выполнение контрактов и осуществляют расчеты с другими сторонами по мере выполнения проекта. Инвесторы являются полноправными партнерами проекта и владельцами всего имущества, которое приобретается за счет их инвестиций, пока им не будут выплачены все средства по контракту с заказчиком или кредитному соглашению.

Руководитель проекта (управляющий проектом) — юридическое лицо, которому заказчик и инвестор делегируют полномочия по руководству работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Состав функций и полномочий руководителя проекта определяется контрактом с заказчиком. Однако перед руководителем проекта и его командой обычно ставится задача всеобъемлющего руководства и координации работ на протяжении жизненного цикла проекта, до достижения определенных в проекте целей и результатов при соблюдении установленных сроков, бюджета и требований к качеству.

Контрактор (генеральный контрактор) — сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту — это может быть весь проект или его часть. В функции генконтрактора входит заключение контракта с заказчиком (инвестором), отбор и заключение договоров с субконтракторами, обеспечение координации их работ, принятие и оплата работ соисполнителей. В качестве контрактора могут выступать генконтрактные, инжиниринговые, консалтинговые фирмы и профессиональные организации по управлению проектами.

Субконтрактор — вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.

Проектировщик — юридическое лицо, выполняющее по контракту проектно-исследовательские работы в рамках проекта. Вступает в договорные отношения с генконтрактором проекта или непосредственно с заказчиком.

Генеральный подрядчик — юридическое лицо, чье предложение принято заказчиком. Несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом. Подбирает и заключает договоры с субподрядчиками на выполнение отдельных работ и услуг. В строительных проектах роль генподрядчика обычно выполняют строительные или проектно-строительные фирмы и организации.

Поставщики — субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе: материалов, оборудования, транспортных средств и др.

Лицензоры — организации, выдающие лицензии на право владения земельным участком, ведения торгов, выполнения определенных видов работ и услуг и т. п.

Органы власти — сторона, удовлетворяющая свои интересы путем получения налогов от участников проекта, выдвигающая и поддерживающая экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.

Владелец земельного участка — юридическое или физическое лицо, являющееся владельцем участка земли, вовлеченного в проект. Вступает в отношения с заказчиком и передает на договорной основе право пользования или владения этим участком земли.

Производитель конечной продукции проекта — осуществляет эксплуатацию созданных основных фондов и производит конечную продукцию. Главная цель — получение прибыли от продажи готовой продукции потребителям. Принимает участие на всех фазах жизненного цикла проекта и взаимодействует с основными участниками проекта. Его роль и функции зависят от доли собственности в конечных результатах проекта. Во многих случаях является заказчиком и инвестором проекта.

Потребители конечной продукции — юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями конечной продукции, определяющие требования к производимой продукции и оказываемым услугам, формирующие спрос на них. За счет средств потребителей возмещаются затраты на проект и формируется прибыль всех участников проекта.

Другие участники проекта. На осуществление проекта оказывают влияние и другие стороны из окружения проекта, которые по существу также могут быть отнесены к участникам проекта, это:

- конкуренты основных участников проектов;
- общественные группы и население, чьи экономические и внеэкономические интересы затрагивает осуществление проекта;
- спонсоры проекта;
- различные консалтинговые, инжиниринговые, юридические организации, вовлеченные в процесс осуществления проекта, и др.

Для установления полного состава участников проекта, построения его функциональной и организационной структуры для каждого проекта на стадии разработки концепции проекта необходимо определить:

- 1) предметную область — цели, задачи, работы и основные результаты (т. е. что нужно сделать, чтобы реализовать проект), а также его масштабы, сложность, допустимые сроки;
- 2) отношения собственности, вовлеченной в процесс осуществления проекта (что, сколько стоит и кому принадлежит);
- 3) основные идеи реализации проекта (как сделать);
- 4) основные активные участники проекта (кто будет делать);
- 5) основные пассивные участники проекта (кого касается проект);
- 6) мотивации участников проекта (возможный доход, ущерб, риск и т. д.).

Команда проекта (Project Team) — специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта, включающая совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов. Задача команды проекта — эффективное достижение целей проекта, выполнение полного комплекса работ по проекту для получения предусмотренной проектом конечной продукции или услуг.

Состав и функции команды проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта, однако во всех случаях состав команды должен обеспечить высокий профессиональный уровень всех возложенных на нее обязанностей. В состав команды проекта входят исполнители всех работ проекта.

Управляющий проектом, руководитель проекта (Project Manager) — лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления. Состав полномочий управляющего проектом определяется контрактом с заказчиком, однако перед ним и его командой обычно ставится задача эффективного управления осуществлением проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта. Управляющий проектом несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в соответствии с плановыми сроками осуществления проекта и с заданным уровнем качества. Основная функция управляющего проектом — координация и контроль выполнения работ проекта.

7.3. Основы бизнес-планирования

Основу методики бизнес-планирования составляют детальный анализ и расчет: обоснование рыночной реализуемости проекта (спроса, цены продукции и др.); детальный расчет и обоснование технической, производственной, организационной, финансовой реализуемости проекта; разделение расчетного периода на годы и более дробные подпериоды, что позволяет учитывать доходы в увязке со временем их получения, а затраты — со временем их производства; дисконтирование доходов и затрат; учет факторов риска и инфляции; оценка эффективности проекта.

В настоящее время бизнес-планирование сформировалось как область профессиональной деятельности и стало идеологией предпринимательской деятельности. Логика бизнес-планирования — логика бизнеса. Обычно при разработке бизнес-плана организация преследует следующие цели:

- определить наиболее приемлемый вариант развития нового бизнеса;
- представить инвестору четкий план расходования привлеченных средств и их возврата в целях определения инвестором привлекательности инвестиционного проекта;
- определить привлекательность вложения собственных средств организации в новое направление деятельности.

Бизнес-план — обязательная составная часть документации инвестиционного проекта. Основанием для разработки бизнес-плана является стратегиче-

ский план развития фирмы. Разработка бизнес-плана выполняется предприятием, осуществляющим инвестиционный проект, или специализированной организацией.

Назначение бизнес-плана:

- разработать всестороннюю концепцию инвестиционного проекта, в том числе с позиции маркетинга, финансов, производственно-хозяйственной деятельности организации;
- обосновать экономическую эффективность проекта;
- привлечь инвесторов для финансирования проекта;
- привлечь другие фирмы и организации к участию в проекте как на этапе строительства, так и последующей эксплуатации.

При разработке бизнес-плана рекомендуется придерживаться одного из стандартов бизнес-планирования. На вопрос «Какого именно стандарта стоит придерживаться?» однозначно ответить нельзя вследствие того, что инвесторы и банки зачастую выдвигают разные требования к структуре документа. В целом существуют так называемые эталонные методики разработки бизнес-плана, одной из которых можно придерживаться в большинстве случаев. Рассмотрим их более подробно.

Стандарт UNIDO

Одним из распространенных стандартов бизнес-планирования является стандарт UNIDO. United Nations Industrial Development Organization (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию, ЮНИДО) основана в 1966 г. и является подразделением ООН. Структура бизнес-плана по стандартам UNIDO:

- резюме;
- описание отрасли и компании;
- описание услуг (товаров);
- продажи и маркетинг;
- план производства;
- организационный план;
- финансовый план;
- оценка эффективности проекта;
- гарантии и риски компании;
- приложения.

Стандарт ЕБРР

Еще одна общепринятая структура бизнес-плана – это структура, разработанная Европейским банком реконструкции и развития. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) основан в 1990 году по инициативе 61 государства и двух международных организаций для поддержки демократии и рыночной экономики в 29 развивающихся странах. Эта организация – одна из

крупнейших инвесторов в Европе и во всем центрально-азиатском регионе. Содержание бизнес-плана, предлагаемое ЕБРР:

- титульный лист;
- меморандум о конфиденциальности;
- резюме;
- предприятие (история развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности; собственники, руководящий персонал, работники предприятия; текущая деятельность; финансовое состояние; кредиты);
- проект (общая информация о проекте; инвестиционный план проекта; анализ рынка, конкурентоспособность; описание производственного процесса; финансовый план; экологическая оценка);
- финансирование (графики получения и погашения кредитных средств; залог и поручительство; оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств; SWOT-анализ; риски и мероприятия по их снижению);
- приложения.

Стандарт BFM Group

BFM Group – это инвестиционно-проектная компания, созданная командой высококвалифицированных специалистов с многолетним практическим опытом управленческой, производственной, инвестиционной и маркетинговой деятельности. Компания работает на рынке более 18 лет и за это время реализовала множество проектов в различных странах. BFM Group разрабатывает бизнес-планы по собственным стандартам. Типовое содержание бизнес-плана согласно стандартам BFM Group:

- меморандум о конфиденциальности;
- аннотация бизнес-плана;
- резюме бизнес-плана;
- компания;
- среда для бизнеса;
- характеристика продукта бизнеса;
- анализ рынков сбыта;
- конкуренция и конкурентные преимущества;
- организация внешнеэкономической деятельности фирмы;
- стратегия плана маркетинга;
- план продаж;
- план производства;
- организационный план и менеджмент;
- инвестиционный план, стратегия и источники финансирования инвестиционных затрат;
- финансовый план;
- приложения к бизнес-плану.

Стандарт KPMG

KPMG – это международная сеть фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги. Основанная в 1987 году Швейцарская ассоциация KPMG International Cooperative (KPMG International) является сетью компаний, которые представлены по всему миру. Компании ассоциации предлагают аудиторские, консультационные и другие виды услуг. Официально ассоциация не имеет никаких связей с банковскими и инвестиционными учреждениями России, поэтому ее стандарты необходимо воспринимать только лишь как рекомендации по написанию. Структура бизнес-плана компании KPMG:

- титульный лист;
- меморандум о конфиденциальности;
- резюме;
- продукция и услуги;
- анализ рынка и отрасли;
- целевые рынки;
- стратегии рекламы и продвижения;
- управление;
- финансовый анализ;
- приложения.

Стандарт TACIS

Программа TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States – техническая помощь Содружеству Независимых Государств) является одной из программ, которая разработана Европейским союзом для оказания помощи странам СНГ. Эта программа была разработана в начале 90-х гг. в Западной Европе для развития экономических и политических связей между странами бывшего Советского Союза, а также для укрепления взаимоотношений между Восточной и Западной Европой. Основные разделы бизнес-плана, предлагаемые программой TACIS:

- титульная страница;
- тезисный очерк бизнес-плана;
- описание бизнеса;
- стратегический очерк бизнеса;
- маркетинговые меры по продвижению продукта и анализ сбыта;
- стратегия производства;
- система управления бизнесом;
- финансовая составляющая дела;
- анализ факторов риска;
- приложения.

Таким образом, к настоящему времени сложилась определенная структура бизнес-планов, которая (при некоторых непринципиальных вариациях) включает нижеследующие разделы.

1. Резюме.
2. Продукция и услуги.

3. Маркетинговые исследования.
4. Характеристика предприятия.
5. Производственный план и технико-экономические расчеты.
6. Инвестиционный план.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Экономическая эффективность проекта.
10. Оценка риска и обеспечение устойчивости проекта.

Бизнес-план имеет блочную структуру. Это позволяет разделы 2–7 разрабатывать параллельно (при наличии общей концепции бизнес-плана). Разделы 8–10 выполняются во вторую очередь. Последним пишется «Резюме».

До начала разработки бизнес-плана необходимо определиться с расчетным периодом. Ориентировочно он может быть принят как продолжительность инвестиционного этапа, включая освоение производства, плюс 2–3 года нормальной эксплуатации. Впоследствии при необходимости, с учетом срока окупаемости, величина расчетного периода может быть откорректирована.

Резюме бизнес-плана – предельно сокращенная версия бизнес-плана, содержащая все основные положения и показатели проекта, позволяющая читателю оценить свою заинтересованность в нем прежде, чем переходить к более углубленному ознакомлению. Примерное содержание резюме:

- название инвестиционного проекта;
- название предприятия, осуществляющего проект;
- предлагаемый товар, услуги, их новизна и защищенность;
- рынки сбыта, перспективы развития сбыта, конкуренция;
- ожидаемый объем сбыта (в динамике), экспортная составляющая, ценовая стратегия;
- стоимость проекта. Источники финансирования, условия привлечения кредитных ресурсов;
- предполагаемые участники проекта (кредитные и фондовые организации, поставщики оборудования, сырья, комплектующих, подрядчик, проектирующая организация);
- продолжительность инвестиционного цикла, в том числе освоения производства;
- показатели экономической эффективности проекта;
- оценка риска и страхование;
- социальные вопросы, решаемые проектом (новые рабочие места, решение проблем города и др.);
- перспективы последующего развития бизнеса.

Раздел «Продукция и услуги». Содержание раздела:

- наименование предлагаемого продукта;

- функциональное назначение продукта; характеристики потребительских свойств (технические, производственные, эстетические и др.). Соответствие стандартам и нормативам;
- качественная характеристика продукта, в том числе в сравнении с отечественными и зарубежными аналогами. Программа дальнейшего повышения качества;
- новизна изделия; патентно-лицензионная защита продукта; товарные знаки, авторские права и другие аспекты интеллектуальной собственности. В приложении к бизнес-плану приводятся копии документов, подтверждающих качество, новизну (сертификаты, патенты, заключения экспертов и т. д.);
- стадия, на которой находится разработка продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия, массовое производство);
- связанность с другими продуктами предприятия по условиям производства, сбыта, эксплуатации;
- концепция развития следующих поколений продукта.

Обычные ошибки в изложении данного раздела: рассказывается не то, чем хорош предлагаемый продукт для потребителя, а то, с помощью какой технологии он изготовлен, на каком оборудовании и т. п., что для потребителя в общем неактуально.

Раздел «Маркетинговые исследования». Назначение раздела – обосновать возможности и условия реализации предлагаемой продукции. Содержание раздела:

- определение маркетинговой стратегии фирмы (увеличение прибыли, быстрее получение прибыли, продвижение нового товара, расширение участия фирмы на рынке и т. д.);
- характеристика потребительского рынка. Сфера потребления (производственная, в том числе инвестиционная, товары длительного пользования, повседневного потребления). Масштабы потребления. Географические, социальные, национальные и другие особенности потребления. Факторы, влияющие на величину спроса. Возможность и условия реализации продукции на экспорт;
- конкуренция;
- факторы внешней среды (кроме конкуренции), влияющие на сбыт (экономическое положение страны и отдельных регионов, инфляционные ожидания, налоговая политика, настроения общественности и СМИ и др.);
- реклама продукта;
- организация продвижения товара, сбыта, предпродажного и послепродажного обслуживания. Условия оплаты потребителями.

На основе маркетингового исследования составляется прогноз сбыта (по видам продукции, по годам расчетного периода), предлагается ценовая стратегия. Если часть продукции планируется на экспорт, это следует показать от-

дельной строкой (объем экспорта, цены), отметить наличие лицензий на экспорт, каналы сбыта, рекламу, сервис.

Для использования в экономических и финансовых расчетах последующих разделов бизнес-плана необходимо составить смету коммерческих расходов, включающую затраты на рекламу, сбытовую сеть, транспортировку товара, сервисное обслуживание. Поскольку раздел пишется на основе предпроектного этапа маркетинговых исследований, нужно указать дополнительные вопросы в данной области, нуждающиеся в дальнейшей проработке, и затраты на их проведение.

Раздел «Маркетинговые исследования» в составе бизнес-плана имеет важнейшее значение. Если рынок не подтвердит потребность в продукте, возможности и объемы его сбыта по намеченной цене, никакой талант предпринимателя и никакие финансовые вливания не помогут фирме добиться успеха. Эффективность инвестиционного проекта останется на бумаге.

Информация, излагаемая в разделе «Маркетинговые исследования», в определенной части является конфиденциальной: ценовая стратегия, объемы продаж, конкуренция. В этом случае часть раздела можно давать в виде приложения к бизнес-плану с соответствующим грифом секретности.

Раздел «Характеристика предприятия». Составляется в случае, если инвестиционный проект выполняется на базе действующего предприятия. Содержание раздела:

- общие сведения о предприятии (название, организационно-правовая форма, местонахождение, дата начала эксплуатации, краткие исторические сведения о предприятии);
- управление (учредители, основные владельцы, менеджеры и их данные, контактные каналы связи);
- производственные условия предприятия (номенклатура продукции, объемы производства, качественные характеристики, основные потребители);
- производственные условия с точки зрения реализации инвестиционного проекта (наличие соответствующих цехов, участков, оборудования, уровень технологии, наличие необходимых трудовых ресурсов, их профессиональный уровень; транспортные условия; энергетическая база; поставщики сырья, материалов, комплектующих; производственная кооперация);
- финансовое состояние предприятия (по показателям рентабельности, ликвидности, автономности, структуры активов, деловой активности, доходности) с приложением бухгалтерской отчетности.

На основе данных раздела должны быть сделаны выводы:

- предприятие в техническом, технологическом, производственном, кадровом аспектах в состоянии осуществить инвестиционный проект;

- финансовое положение предприятия устойчиво, оно не «проест» вложенные в проект средства.

В случае ненадежного финансового состояния необходимо объяснить причины и показать значение инвестиционного проекта для улучшения положения предприятия.

В современных российских условиях финансовые показатели предприятия могут выглядеть неудовлетворительными по причине сокрытия доходов и увода прибыли. Для оценки реального состояния предприятия инвестору следует обратить внимание на объективные показатели его деятельности:

- качество продукции, конкурентоспособность, в том числе в сравнении с зарубежными аналогами;
- объемы продаж в России и за рубежом. Положительная динамика продаж (за вычетом инфляционной составляющей);
- наличие современного оборудования и технологии;
- величина дебиторской задолженности, остаток готовой продукции на складе;
- отлаженная система маркетинга;
- стабильность кадров, уровень квалификации, достойная оплата труда;
- кредитная история, кредиторская задолженность, в том числе налоговая.

Раздел «Производственный план и технико-экономические расчеты». В этом разделе приводится расчет необходимых производственных мощностей, определяется потребность дополнительного оборудования, производственных площадей, материальных ресурсов, персонала (рабочих, специалистов, руководителей). Раздел завершается расчетом себестоимости продукции, а начинается с плана производства продукции. План составляется на весь расчетный период проекта. Объемы выпуска продукции по годам должны увязываться с представленным в разделе «Маркетинговые исследования» прогнозом сбыта.

При описании технологии следует также рассмотреть: 1) экологические аспекты, природоохранные мероприятия; 2) необходимость приобретения патентов, лицензий, ноу-хау; 3) условия диверсификации продукции и производства.

Касаясь материальных ресурсов, нужно показать источники их получения, особенно для новых видов сырья, материалов, комплектующих. При использовании невозобновляемых источников (полезные ископаемые, другие природные ресурсы) указать достаточность их запасов в увязке с жизненным циклом проекта.

Раздел «Инвестиционный план». Назначение раздела – определить объем необходимых инвестиций и источники их финансирования. Прежде всего необходимо на основе выявленных объектов и объемов работ инвестиционного этапа составить календарный график их выполнения. Сетевой график поз-

воляет решить эту задачу наилучшим образом, точно определить сроки выполнения работ, объемы капиталовложений и необходимое финансирование.

По условиям бухгалтерского учета все инвестиции делятся на две группы: создающие и не создающие активы. К первым относятся затраты на приобретение земельного участка, зданий, сооружений, оборудования (включая доставку и монтаж), нематериальные активы, пополнение оборотных средств, содержание дирекции строящегося предприятия, капитальные затраты на природоохранные мероприятия. Они списываются на счет капитальных вложений.

Затраты на исследование рынка, участие в выставках, презентациях, НИОКР, подготовку и освоение новых производств, подготовку кадров, страхование, выплачиваемые в период строительства проценты по ссудам списываются на счет расходов будущих периодов, откуда после начала эксплуатации переносятся на издержки производства. Учет этих затрат в составе инвестиций необходим потому, что они осуществляются в предпроизводственном периоде и их нужно как-то профинансировать. (При расчете коэффициента эффективности инвестиций $ROI = (\text{прибыль})/(\text{ин-вестированный капитал})$ в составе последнего учитывается только капитал, создающий активы.)

Объекты лизинга не включаются в сумму капитальных вложений. Затраты лизинга списываются на себестоимость.

Стоимость ранее созданных активов (объектов) в состав инвестиций повторно не включается. При анализе проекта эти активы рассматриваются как «альтернативная стоимость».

Вопрос об источниках финансирования инвестиций рассматривался в учебном пособии ранее, к сказанному сделаем следующие дополнения:

- объемы финансирования определяются календарным (сетевым) графиком производства капиталовложений, а источники финансирования (собственные, привлеченные, заемные) уточняются путем планирования денежных потоков;
- расчет денежных потоков нужно начинать одновременно с расчетом источников финансирования;
- при расчете денежных потоков вначале планируется использование собственных средств, затем заемных, что уменьшает процентные платежи;
- получение кредитов следует планировать по частям, по мере освоения капитальных вложений. На каждый кредит необходимо составить график его возврата и уплаты процентов;
- вновь учрежденные предприятия в качестве собственного источника имеют только учредительский капитал;
- прибыль как источник финансирования может быть только у действующего предприятия;
- устойчивые пассивы формируются после начала эксплуатационной деятельности;
- налоговый кредит может получить предприятие, уплачивающее налог на прибыль, т. е. действующее.

Раздел «Организационный план». В этом разделе рассматриваются:

- управление осуществлением проекта (руководитель проекта, состав управленческой команды, опыт и квалификация менеджеров, система оплаты труда в увязке с задачами проекта);
- организационно-правовая форма предприятия, осуществляющего проект (ОАО, ЗАО, вновь образованное юридическое лицо, дочернее предприятие холдинга, другие варианты);
- место инвестиционного проекта в организационной структуре предприятия;
- другие участники проекта (инвесторы, в том числе банки, фонды, исполнители – подрядные организации и др.);
- права собственности на создаваемый объект, в том числе с учетом собственного, привлеченного капитала, иностранных инвестиций.

Раздел «Финансовый план» (другое возможное название раздела – «Финансовые показатели»). Назначение раздела: 1) расчет денежных потоков на весь расчетный период, подтверждение финансовой реализуемости проекта; 2) прогноз финансового состояния проектируемого объекта – включает баланс предприятия, план прибылей и убытков, показатели финансового состояния.

Расчет денежных потоков занимает одно из центральных мест в финансово-экономических расчетах бизнес-плана. С одной стороны, он используется для планирования источников финансирования, расчета показателей экономической эффективности проекта, а с другой – в нем используются результаты иных расчетов (прибыли и убытков, движения заемных средств, выплат дивидендов и др.). Сказанное означает, что расчет денежных потоков должен вестись не отдельно, а параллельно, в увязке с другими расчетами бизнес-плана. Как отмечалось, он начинает составляться параллельно с разработкой инвестиционного плана.

Баланс разрабатывается для вновь создаваемых предприятий или если создаваемый объект по своим масштабам (стоимости, объему производства) соизмерим с действующим предприятием. Баланс не разрабатывается для инвестиционных проектов локального характера.

Расчет прибылей и убытков ведется в традиционной форме № 2 бухгалтерского учета, но на все годы расчетного периода. Данные расчета используются при определении налоговых платежей (в таблицах денежных потоков, ЧДД), а также для расчета финансовых показателей рентабельности. Дисконтирование прибылей и убытков не проводится.

Перечислим набор рассчитываемых финансовых показателей бизнес-плана:

- рентабельность продаж NPM;
- рентабельность активов ROI;
- рентабельность собственного капитала ROE;
- коэффициент покрытия (текущей ликвидности);

- коэффициент срочной ликвидности;
- величина чистого капитала;
- чистый оборотный капитал;
- коэффициент оборачиваемости запасов;
- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости активов;
- коэффициент автономности;
- отношение суммарных обязательств к активам;
- коэффициент покрытия процентов;
- прибыль на акцию;
- дивиденды на акцию;
- сумма активов на акцию;
- соотношение рыночной стоимости акции и прибыли.

Составление баланса, расчет прибылей и убытков, расчет всех перечисленных финансовых показателей эффективно выполняется программой Project Expert.

В этом же разделе может приводиться расчет точки безубыточности. Программа Project Expert позволяет рассчитать ее для разных продуктов, составляющих плановый ассортимент.

Раздел «Экономическая эффективность». В этом разделе приводится расчет показателей ЧДД, срока окупаемости, внутренней нормы доходности, индекса доходности, строится финансовый профиль проекта. Отправной точкой расчетов является обоснование нормы дисконта.

Раздел «Оценка риска и обеспечение устойчивости проекта». В этом разделе приводятся результаты анализа риска проекта и путей его преодоления:

- анализ факторов риска проекта, в том числе общих и специфических;
- выбор метода оценки устойчивости проекта (укрупненная оценка, расчет уровней безубыточности, вариация параметров, применение вероятностных методов);
- расчет показателей устойчивости с применением выбранного метода;
- разработка мероприятий по снижению рисков, в том числе создание резервов, страхование, распределение рисков между участниками проекта;
- схема мониторинга рисков в процессе осуществления проекта.

Стиль изложения бизнес-плана. Бизнес-план – это гибридный документ, содержащий результаты исследований, расчетов, а с другой стороны – рекламу проекта. В связи с этим:

- информация должна быть точной и доказательной, тон изложения – деловой;

- изложение должно быть лаконичным, многословие затрудняет понимание бизнес-плана;
- изложение должно внушать чувство оптимизма.

Бизнес-план читают живые люди. Они откликнутся на живое изложение и, наоборот, отвернутся, если изложение будет приторно хвалебным или туманным, плохо продуманным и непоследовательно изложенным. Орфографические и счетные ошибки внушают читателю негативное отношение к проекту, его авторам, сомнения в достоверности расчетного материала и выводов.

7.4. Компьютерные программы бизнес-планирования

Из опубликованных к настоящему времени компьютерных программ для расчета бизнес-планов наибольшей популярностью пользуются три.

1. **COMFAR (Computer Model for Reporting)**, разработка UNIDO, имеется версия на русском языке. Программа выполняет все расчеты, предусмотренные в бизнес-плане, выдает числовое, табличное и графическое отображение результатов. Программа предназначена для обоснования инвестиционных проектов, проводимых по линии Организации по промышленному развитию при ООН в развивающихся странах.

Основные недостатки программы (в частности, применительно к российским условиям):

- налоговый блок не соответствует российскому налоговому законодательству. COMFAR рассчитывает налоги только на базе прибыли. При другой базе налогообложения требуется применять специальные приемы;
- инфляция задается единым показателем. Не предусмотрена возможность задания разных темпов инфляции для продукции и ресурсов (материальных затрат, оплаты труда, накладных расходов);
- не учитывается возможность задержки расчетов, характерная для российских условий;
- расчетный период делится только на годы (для инвестиционного этапа допускается деление на полугодия);
- набор исходных данных задан жестко, не подлежит изменению.

2. Программный пакет «**Альт-Инвест**», разработчик фирма «Альт», Санкт-Петербург. Программа реализована на базе электронных таблиц Excel. Программа более приспособлена к российским условиям, нежели COMFAR. Период планирования можно делить не только на годы, но и на полугодия, кварталы, месяцы, но только на один размер шага на весь расчетный период. Информация вводится и выводится в виде единой таблицы, что создает неудобства для поиска нужных данных. Функциональные возможности программы, в частности аналитические, графические, ограничены.

3. Программа **Project Expert**, разработчик ООО «ПРО-ИНВЕСТ-ИТ», Москва. Программа выпускается свыше 15 лет, в настоящее время предлагается 7-я версия. Пользователями программы являются несколько тысяч российских и иностранных банков, инвестиционные фонды, промышленные предприятия,

правительственные учреждения и др. Среди пользователей можно назвать Министерство экономики РФ, Министерство транспорта РФ, ЦБ РФ, Сбербанк РФ, АО «Лукойл», «Автотав», НПО «Информатика и компьютеры» и др.

В отличие от «Альт-Инвест», программа Project Expert построена по модульному принципу. Это позволяет свободно работать с программой в режиме диалога, вносить изменения и получать ответы на любом этапе расчетов. Программа позволяет отразить специфику проекта: описать настраиваемые налоги, смоделировать сложные схемы сбыта, закупок материалов, оплаты труда, поступлений и выплат, графиков производства продукции. Программа автоматически подбирает суммы и сроки привлечения и возврата кредитов, оптимальные с точки зрения дефицита наличности. Программа обладает большим набором аналитических функций (анализ безубыточности, построение финансового профиля проекта, вариации параметров и др.). Расчетный период можно делить на шаги любой дробности, а затем их объединять. Пользователь может вводить свои параметры, расчетные формулы, создавать дополнительные таблицы. Широкий спектр графических возможностей. Программа Project Expert имеет многоуровневую блочную структуру.

В табл. 7.1 приведены названия разделов и модулей.

Таблица 7.1

Структура программы

Раздел	Модуль
1	2
1. Проект	1.1. Заголовок 1.2. Список продуктов 1.3. Защита проекта 1.4. Отображение данных 1.5. Настройка расчета 1.6. Текстовое описание
2. Компания	2.1. Стартовый баланс 2.2. Банк. Система учета 2.3. Структура компании 2.4. Разнесение издержек
3. Окружение	3.1. Валюта 3.2. Ставка рефинансирования 3.3. Инфляция 3.4. Налоги
4. Инвестиционный план	4.1. Календарный план 4.2. Список активов 4.3. Ресурсы
5. Операционный план	5.1. План сбыта 5.2. План производства

	5.3. Сырье, материалы и комплектующие 5.4. План персонала 5.5. Общие издержки
--	---

Окончание табл. 7.1

1	2
6. Финансирование	6.1. Акционерный капитал 6.2. Займы 6.3. Лизинг 6.4. Инвестиции 6.5. Другие поступления 6.6. Другие выплаты 6.7. Распределение прибыли 6.8. Льгота по налогу на прибыль
7. Результаты	7.1. Прибыли – убытки 7.2. Кэш-фло 7.3. Баланс 7.4. Отчет об использовании прибыли 7.5. Детализация результатов 7.6. Таблицы пользователя 7.7. Графики 7.8. Отчет 7.9. Экспертное заключение
8. Анализ проекта	8.1. Финансовые показатели 8.2. Эффективность инвестиций 8.3. Доходы участников 8.4. Анализ чувствительности 8.5. Анализ безубыточности 8.6. Статистический анализ (Монте-Карло) 8.7. Анализ изменений 8.8. Доходы подразделений 8.9. Стоимость бизнеса
9. Актуализация	9.1. Актуализация 9.2. Актуализированный кэш-фло 9.3. Рассогласование кэш-фло

Как видно, программа содержит 9 разделов, в том числе разделы 1–6 предназначены для ввода данных, раздел 7 – для выдачи результатов, раздел 8 аналитический, раздел 9 – для контроля за ходом выполнения проекта.

Кроме названных выше трех ведущих компьютерных программ, имеются и другие: Microsoft Project, TimeLine, Primavera, «Инвестор», «Аналитик» и др. Число их достаточно обширно. Основные замечания к ним: они либо решают ограниченный круг задач (например, построение календарных графиков, как вариант – сетевых), либо имеют весьма жесткие ограничения по расчетным параметрам и методам.

8. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

8.1. Правила оформления документов

Состав реквизитов документов

Требования к оформлению документов установлены государственным стандартом ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». Положения стандарта определяют состав реквизитов документов; требования к оформлению реквизитов документов; требования к бланкам документов.

ГОСТ Р 6.30-2003 принят постановлением Госстандарта России от 3 марта 2003 г. № 65-ст и введен в действие с 1 июля 2003 г.

Положения государственного стандарта распространяются на организационно-распорядительные документы, относящиеся к Унифицированной системе организационно-распорядительной документации (УСОРД), включенной в класс 0200000 Общероссийского классификатора управленческой документации (ОКУД), – постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, акты, письма, заявления и др. Однако учитывая, что с 1993 г. работы по развитию УСОРД не ведутся (класс 0200000 ОКУД включает всего 62 формы), на практике положения стандарта применяются ко всем организационно-распорядительным документам.

С 2003 г. в соответствии с Законом Российской Федерации от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» положения стандарта носят рекомендательный характер, но исходя из того, что единые требования к документам обеспечивают удобство в работе с документами, сокращают время на обработку документов, организации заинтересованы во внедрении и применении положений стандарта.

ГОСТом установлены следующие реквизиты документов:

- 1) государственный герб Российской Федерации;
- 2) герб субъекта Российской Федерации;
- 3) эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания);
- 4) код организации;
- 5) основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица;
- 6) идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП);
- 7) код формы документа;

- 8) наименование организации;
- 9) справочные данные об организации;
- 10) наименование вида документа;
- 11) дата документа;
- 12) регистрационный номер документа;
- 13) ссылка на регистрационный номер и дату документа;
- 14) место составления или издания документа;
- 15) адресат;
- 16) гриф утверждения документа;
- 17) резолюция;
- 18) заголовок к тексту;
- 19) отметка о контроле;
- 20) текст документа;
- 21) отметка о наличии приложения;
- 22) подпись;
- 23) гриф согласования документа;
- 24) визы согласования документа;
- 25) оттиск печати;
- 26) отметка о заверении копии;
- 27) отметка об исполнителе;
- 28) отметка об исполнении документа и направлении его в дело;
- 29) отметка о поступлении документа в организацию;
- 30) идентификатор электронной копии документа.

Применение реквизитов необходимо прежде всего для придания документу юридической силы. Документ, оформленный с нарушением требований стандарта, не имеет юридической силы. Кроме того, применение реквизитов ускоряет и облегчает не только процедуру подготовки документа, но и последующую работу исполнителя с документом. Нельзя забывать и о том, что именно наличие единого комплекса реквизитов и единых правил их оформления позволяет более эффективно применять компьютерную технику для изготовления и обработки документов.

Бланк документа

Бланк документа – это стандартный лист бумаги с реквизитами, идентифицирующими автора официального документа.

Для изготовления бланков документов используются два формата бумаги – А4 и А5. Форматы бумаги установлены ГОСТ 9327-60 «Бумага и изделия из бумаги. Потребительские форматы» и имеют размеры (в мм):

А4 – 210х297;

А5 – 148х210.

ГОСТ Р 6.30-2003 устанавливает, что бланки документов должны иметь поля не менее (мм):

левое – 20;

правое – 10;

верхнее – 20;
нижнее – 20.

Бланки документов изготавливаются на белой бумаге или бумаге светлых тонов.

ГОСТ устанавливает два варианта расположения реквизитов на бланке: угловой и продольный. При угловом расположении реквизиты бланка располагаются в верхнем левом углу, при продольном – вдоль верхнего поля документа.

Бланки документов изготавливают типографским способом, с помощью средств оперативной полиграфии или с помощью средств вычислительной техники непосредственно при изготовлении документа.

Реквизиты могут размещаться на бланке документа одним из двух способов:

- центрированным (начало и конец каждой строки реквизитов равно удалены от границ зоны расположения реквизитов);
- флаговым (каждая строка реквизитов начинается от левой границы зоны расположения реквизитов).

ГОСТ Р 6.30-2003 устанавливает следующие виды бланков документов:

- общий бланк;
- бланк письма;
- бланк конкретного вида документа.

Общий бланк используют для изготовления любых видов документов, кроме писем.

Общий бланк в зависимости от учредительных документов организации включает в себя реквизиты 01 (02 или 03), 08, 14.

Бланк письма в зависимости от учредительных документов организации включает в себя реквизиты 01 (02 или 03), 04, 05, 06, 08, 09 и, при необходимости, ограничительные отметки для верхних границ зон расположения реквизитов 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20.

Бланк конкретного вида документа, кроме письма, в зависимости от учредительных документов организации включает в себя реквизиты 01 (02 или 03), 08, 10, 14 и, при необходимости, ограничительные отметки для границ зон расположения реквизитов 11, 12, 13, 18, 19.

При изготовлении документов на двух и более страницах вторую и последующие страницы нумеруют.

Номера страниц проставляют посередине верхнего поля листа.

Правила оформления реквизитов документов

«Государственный герб Российской Федерации» (Реквизит 01)

Герб помещают на бланках документов в соответствии с Федеральным конституционным законом «О Государственном гербе Российской Федерации» от 25 декабря 2000 г. № 2-ФКЗ.

По закону Государственный герб Российской Федерации представляет собой «четырёхугольный, с закруглёнными нижними углами, заостренный в

оконечности красный геральдический щит с золотым двуглавым орлом, поднявшим вверх распущенные крылья. Орел увенчан двумя малыми коронами и – над ними – одной большой короной, соединенными лентой. В правой лапе орла – скипетр, в левой – держава. На груди орла, в красном щите, – серебряный всадник в синем плаще на серебряном коне, поражающий серебряным копьем черного опрокинутого навзничь и попранного конем дракона».

Законом установлено 3 варианта изображения Государственного герба на бланках документов: многоцветный вариант, одноцветный вариант на геральдическом щите и одноцветный без геральдического щита. Законом установлены также перечни органов власти и управления, имеющих право изображать тот или иной вариант герба на своих бланках. Гербовые бланки (бланки документов с воспроизведенным на них гербом) изготавливают полиграфические предприятия, имеющие специальное разрешение на их изготовление. Эти бланки подлежат учету. На бланках проставляются порядковые номера. Изображение Государственного герба Российской Федерации располагают над серединой наименования организации на верхнем поле документа.

«Герб субъекта Российской Федерации» (реквизит 02)

Герб субъекта Российской Федерации (герб муниципального образования) изображают на бланках документов в соответствии с законодательством и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации (законами, уставами, конституциями краев, областей, республик, автономных образований и др.) и муниципальных образований (городов, районов, сельских населенных пунктов). Как правило, помещать изображение герба на бланках документов имеют право органы представительной и исполнительной власти, а также организации их подчинения. По действующему в России законодательству о местном самоуправлении муниципальные образования (города, районы, сельские населенные пункты) имеют право иметь собственные гербы, и хотя это ГОСТом на оформление и не предусмотрено, органы власти и управления муниципальных образований имеют право помещать на бланках документов изображение собственного герба – герба муниципального образования.

«Эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания)» (реквизит 03)

Эмблему организации или ее товарный знак (знак обслуживания) размещают на бланке организации в соответствии с ее уставом (положением об организации). Изображение эмблемы, товарного знака может помещаться на бланках писем, нормативных правовых документах, на бланках строгой отчетности. Эмблема может иметь самое разнообразное изображение, но оно обязательно должно быть зарегистрировано в установленном порядке. Изображение эмблемы располагают на уровне наименования организации или по центру верхнего поля. Однако эмблему на бланках не производят, если на них уже были помещены изображения Государственного герба Российской Федерации или герба субъекта Российской Федерации.

«Код организации» (реквизит 04)

Код организации проставляют по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО) или Общероссийскому классификатору органов государственной власти и управления (ОКОГУ) на основании требований о ведении этих классификаторов и других, взаимосвязанных с ними классификаторов. Код организации – автора документа (физического или юридического лица, создавшего документ) служит для ускорения передачи документированной информации по каналам электронной связи и сокращения количества возможных ошибок, возникающих при передаче длинных и сложно воспринимаемых названий организаций. Код является элементом электронной идентификации организации. Код по ОКПО является цифровым и состоит из восьми знаков. В документах, подготовленных на общем бланке или бланке конкретного вида документа, код организации проставляют под наименованием организации.

«Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)» (реквизит 05)

В соответствии с Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц» налоговыми органами ведется Единый государственный реестр юридических лиц. Правила ведения Единого государственного реестра юридических лиц и предоставления содержащихся в нем сведений утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 19 июня 2002 г. № 438. Согласно Закону «О государственной регистрации юридических лиц» и п. 8 Правил, государственный регистрационный номер записи о создании юридического лица либо записи о первом предоставлении сведений о юридическом лице (для юридических лиц, зарегистрированных до 1 июля 2002 г.) является основным государственным регистрационным номером юридического лица. ОГРН представляет собой 13-значный цифровой код. ГОСТ Р 6.30-2003 выделяет ОГРН юридического лица в качестве реквизита, однако ОГРН в полном значении этого слова реквизитом не является, так как указывается в составе справочных данных и только в бланках писем, так же как и реквизиты 4 и 6 – код организации по ОКПО и идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на налоговый учет.

«Идентификационный номер налогоплательщика/код причины

постановки на учет (ИНН/КПП)» (реквизит 06)

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) – это цифровой код, свидетельствующий о постановке на налоговый учет налогоплательщика - юридического лица, индивидуального предпринимателя, физического лица. Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) указывается в соответствии с письмом Госналогслужбы России, Минфина России и Банка России от 5, 16 июня 1995 г. № ВГ-4-12/25н, 47, 174 «Об обязательном указании идентификационных номеров налогоплательщиков при оформлении расчетно-платежных документов».

ИНН состоит из последовательности цифр и содержит следующие сведения:

- код государственной налоговой инспекции, которая присвоила налогоплательщику ИНН (NNNN);
- порядковый номер налогоплательщика (XXXXXX);
- контрольное число, рассчитанное по специальному алгоритму, установленному налоговой службой Российской Федерации (С).

Налоговый орган выдает налогоплательщику по его заявлению свидетельство о постановке на налоговый учет.

Налоговый орган указывает ИНН во всех направляемых налогоплательщику уведомлениях. Каждый налогоплательщик указывает свой ИНН в подаваемых в налоговый орган декларации, отчете, заявлении или ином документе, а также в иных случаях, предусмотренных законодательством. С 1 января 2000 г. организации-налогоплательщики применяют ИНН во всех документах, используемых в налоговых отношениях, вместе с кодом причины постановки на учет (КПП).

ИНН/КПП в соответствии с ГОСТ Р 6.30-2003 указывается в бланках писем в составе справочных данных об организации.

«Код формы документа» (реквизит 07)

Код формы документа проставляют по Общероссийскому классификатору управленческой документации (ОКУД). Код формы документа служит для ускорения передачи документированной информации по каналам электронной связи и сокращения возможных ошибок и является элементом идентификации документа (например: банковская документация, документация по труду, отчетно-статистическая документация и т.д.), проставляется при использовании в организации унифицированных форм документов, включенных в ОКУД.

«Наименование организации» (реквизит 08)

Наименование организации, являющейся автором документа, указывается на бланке организации в именительном падеже. Наименование организации (полное и сокращенное) должно точно соответствовать наименованию, закрепленному за юридическим лицом в его учредительных документах.

Над наименованием организации указывают сокращенное, а при его отсутствии – полное наименование вышестоящей организации (при ее наличии).

Наименование организации на государственном языке субъекта РФ или на ином языке располагают ниже или справа от наименования на государственном языке РФ. Наименование на иностранном языке воспроизводят в тех случаях, если оно закреплено в учредительных документах организации.

Сокращенное наименование организации приводят в тех случаях, когда оно закреплено в учредительных документах организации. Сокращенное наименование (в скобках) помещают ниже полного или за ним. Наименование филиала, территориального отделения, представительства структурного подразделения указывают в том случае, если оно является автором документа, и располагают ниже наименования организации на отдельной строке. Если документ подготавливается совместно двумя и более организациями, то наименования организаций следует печатать на чистом листе бумаги. При систематической подготовке совместных документов для них может изготавливаться бланк. Наименования организаций одного уровня располагают на одном уровне. Наименования организаций разного уровня располагают друг над другом.

«Справочные данные об организации» (реквизит 09)

Реквизит «Справочные данные об организации» указывается на бланках для служебных писем. Он включает в себя почтовый или юридический адрес, место нахождения; номера телефонов и другие сведения по усмотрению организации (номера факсов, телексов, счета в банке, адрес электронной почты и др.). Чем полнее заполнен этот реквизит, тем меньше вопросов возникнет у адресата при общении с данной организацией. Адрес организации пишется в соответствии с действующими Правилами оказания услуг почтовой связи (см. реквизит «Адресат»).

«Наименование вида документа» (реквизит 10)

Наименование вида документа, составленного или изданного организацией, регламентируется уставом (положением об организации) и должно соответствовать видам документов, предусмотренным ОКУД (Общероссийский классификатор управленческой документации) – класс 0200000: акт, справка, записка, сводка, протокол, отзыв, извещение, приказ, постановление, распоряжение и др. Наименование вида документа не указывают в служебном письме. Этот реквизит располагают на бланке документа за реквизитом, указывающим наименование организации.

«Дата документа» (реквизит 11)

Дата документа – обязательный реквизит всех видов документов. Этот реквизит обеспечивает юридическую силу документа.

Датой документа может быть дата:

- подписания документа (в приказах, распоряжениях, указаниях, справках, докладных записках, письмах, договорах и др.);
- утверждения документа (в положениях, инструкциях, правилах, штатных расписаниях, регламентах и др.);

- события (в протоколах, актах).

Нужно также иметь в виду, что датируются многие служебные отметки на документе, отражающие процедуру движения документа в ходе его подготовки и исполнения: резолюции, визы, отметка о поступлении документа в организацию, отметка о заверении копии, отметка об исполнении документа и направлении его в дело.

ГОСТ Р 6.30-2003 устанавливает два основных способа оформления даты:

- цифровым способом в последовательности: день месяца, месяц, год (**05.04.2012**). День месяца и месяц оформляются двумя парами арабских цифр, разделенными точкой; год – четырьмя арабскими цифрами;
- словесно-цифровым способом: **05 апреля 2012 г.**

Кроме того, стандарт разрешает оформлять дату в обратной последовательности – год, месяц, число: **2012.04.05**, что соответствует международному стандарту на оформление дат.

Недостающую цифру в обозначении дня месяца и месяца заменяют нулем.

«Регистрационный номер документа» (реквизит 12)

Регистрационный номер документа проставляется при регистрации внутренних и исходящих документов. Для него отведено место в бланке документа рядом с датой.

Регистрационный номер документа – это его условно– цифровое (иногда буквенно-цифровое) обозначение, присваиваемое документу при его регистрации. Регистрация документа заключается в записи необходимых сведений о документе в регистрационные формы, присвоении документу соответствующего регистрационного номера и проставлении его непосредственно на документе. В его состав обязательно входит порядковый номер регистрации, который может дополняться по усмотрению организации буквенным обозначением наименования документа, должности подписавшего, индексом дела по номенклатуре, куда подшит документ, информацией о корреспонденте, исполнителях и др.

Регистрационный номер документа, составленного двумя и более организациями, состоит из регистрационных номеров документа каждой из этих организаций, проставляемых через косую черту в порядке указания авторов в документе.

«Ссылка на регистрационный номер и дату документа»(реквизит 13)

Ссылка на регистрационный номер и дату документа включает в себя регистрационный номер и дату документа, на который должен быть дан ответ, и используется только в тех видах документов, которые являются ответами на запрос (письмо, справка, докладная записка, акт, заключение и т.д.). Сведения в реквизит переносятся с поступившего документа.

Наличие этого реквизита исключает необходимость упоминания регистрационного номера и даты поступившего документа в тексте письма, что освобождает текст от чисто вспомогательной, справочной информации.

«Место составления или издания документа» (реквизит 14)

Этот реквизит указывают в том случае, если затруднено по реквизиту «Наименование организации» определить место составления или издания документа. Он может проставляться во всех документах, кроме письма, в котором эта информация помещается в реквизите «Справочные данные об организации».

Место издания в документе не указывается, если оно включено в состав наименования организации. Например, ОАО «Пермские авиамоторы» не указывают г. Пермь, а ОАО «Шарикоподшипник» должен указать – Москва.

Место составления или издания указывают с учетом принятого административно-территориального деления, оно включает в себя только общепринятые сокращения. Следует помнить, что перед указанием городов Москва и Санкт-Петербург буква г. (город) не ставится. Перед остальными населенными пунктами проставляется сокращенное обозначение города, поселка и т.д. Например: г. Орел, пос. Железнодорожный.

Для юридического лица местом издания документа может быть место его нахождения, которое определяется местом его государственной регистрации (юридический адрес).

В документе, автором которого является филиал организации, указывается место нахождения последнего.

«Адресат» (реквизит 15)

Реквизит «Адресат» присутствует в справочно-информационных документах: письмах, докладных и объяснительных записках, справках и др.

Документ адресуется организациям, структурным подразделениям организации, должностным или физическим лицам.

Наименование организации и ее структурного подразделения указывается в именительном падеже, например:

*Завод «Микротрон»
Плановый отдел*

Должность и ФИО лица, которому адресован документ, указывают в дательном падеже, *причем инициалы должностного лица указываются перед фамилией*, например:

*Завод «Микротрон»
Плановый отдел
Старшему экономисту
Т.М. Сухаревой*

При адресовании документа на имя руководителя организации название организации входит в состав наименования должности:

*Директору средней школы № 9
Т.А. Матвеевой*

Если документ отправляют в несколько однородных организаций или в несколько структурных подразделений одной организации, то их следует указывать обобщенно, например:

Директорам средних школ

Реквизит «адресат» может иметь в своем составе и почтовый адрес, который пишется в последовательности, установленной «Правилами оказания услуг почтовой связи», утвержденными Постановлением Правительства РФ № 725 от 26 сентября 2000 года. В соответствии с Правилами устанавливается следующий порядок написания почтового адреса:

- название улицы, номер дома, номер квартиры;
- название населенного пункта (города, поселка и т.п.);
- название области, края, автономного округа (области), республики;
- страна (для международных почтовых отправлений);
- почтовый индекс.

В таком же порядке производится написание адреса отправителя на конверте.

Если письмо адресуется организации, указывают ее наименование, затем почтовый адрес, например:

УрФУ

ул. Мира, 19

г. Екатеринбург, 620002

При адресовании документа физическому лицу указывают фамилию и инициалы получателя, затем почтовый адрес, например:

Калинину О.П.

ул. Садовая, д.5, кв.12,

г. Липки, Киреевского р-на,

Тульская обл., 301264

Документ не должен содержать более четырех адресатов. Слово *Копия* перед вторым, третьим, четвертым адресатами не указывают.

При количестве адресатов более четырех рекомендуется составлять список рассылки документа, и на каждом документе проставляется только один адресат.

«Гриф утверждения документа» (реквизит 16)

После подписания некоторых видов документов (акты, договоры, инструкции и др.) требуется их утверждение, после чего они приобретают юридическую силу. Необходимость утверждения этих документов обычно предусматривается в нормативных актах. Утверждение санкционирует содержание документа или распространяет его действие на определенный круг лиц и организаций.

Документ утверждается должностным лицом (должностными лицами) или специально издаваемым документом. При утверждении документа должно-

ственным лицом гриф утверждения документа должен состоять из слова *УТВЕРЖДАЮ* (без кавычек), наименования должности лица, утверждающего документ, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения, например:

УТВЕРЖДАЮ
Ректор УрФУ
Личная подпись В.А. Кокшаров
12.03.2012

При утверждении документа несколькими должностными лицами их подписи располагают на одном уровне. Утверждаемый документ должен быть подписан.

При утверждении документа постановлением, решением, приказом гриф утверждения состоит из слова *УТВЕРЖДЕН* (*УТВЕРЖДЕНА*, *УТВЕРЖДЕНЫ* или *УТВЕРЖДЕНО*), наименования утверждающего документа в творительном падеже, его даты и номера, например:

УТВЕРЖДЕН
протоколом общего
собрания акционеров
от 15.01.2012 № 1

Перечень документов организации, подлежащих утверждению, определяется в Табеле унифицированных форм документов или в Инструкции по делопроизводству организации. Основанием для составления перечня являются законодательные и ведомственные нормативные акты, устанавливающие обязательную процедуру утверждения тех или иных документов.

Гриф утверждения документа располагают в правом верхнем углу документа.

«Резолюция» (реквизит 17)

Резолюция – это надпись на документе, выполненная должностным лицом и содержащая указания по исполнению данного документа. Резолюция представляется при рассмотрении входящих и внутренних документов. Резолюция должна быть конкретной по содержанию и краткой по форме.

Если документ требует конкретного действия, то в резолюции указывается исполнитель (один или несколько), содержание поручения, срок исполнения. Если документ прислан в организацию для сведения, то резолюция может выглядеть следующим образом: «Для сведения», «В дело». Резолюция подписывается должностным лицом, в конце резолюции ставится дата. При наличии нескольких исполнителей ответственным за исполнение считается названный первым в резолюции, например:

Зайцевой А.В.
Никитину П.С.
Прошу подготовить проект приказа
к 12.03.2012
Личная подпись

05.03.2012

Резолюция, как правило, пишется от руки соответствующим руководителем на подлиннике документа между реквизитом «Адресат» и текстом документа. Допускается оформление резолюции на отдельном листке с указанием регистрационного номера и даты документа, к которому резолюция относится.

«Заголовок к тексту» (реквизит 18)

Заголовок – реквизит документа, выражающий краткое изложение основного содержания документа. Заголовок должны иметь все документы формата А4 для облегчения и ускорения регистрации документов. Документы, оформленные на бланках формата А5, и письма-ответы, имеющие ссылку на дату и номер входящего документа, заголовка могут не иметь. Заголовок должен быть согласован с наименованием вида документа.

Заголовок может отвечать на вопросы

«О чем (о ком)?», например:

Приказ о создании аттестационной комиссии;

«Чего (кого)?», например:

Должностная инструкция секретаря-референта.

Заголовок составляет составитель документа. Заголовок располагают после реквизитов «Дата» и «Регистрационный номер» перед текстом документа.

На бланках организаций место для заголовка обычно обозначено ограничительными отметками для границы зоны реквизита. Заголовок документа записывается при его регистрации в соответствующие регистрационные формы.

«Отметка о контроле» (реквизит 19)

Отметка о контроле обозначает, что документ поставлен на контроль в процессе его исполнения в целях обеспечения установленных сроков, указанных в резолюции, или типовых сроков исполнения. Контролю подлежат все зарегистрированные документы, требующие исполнения.

Сроки исполнения документа устанавливаются в соответствии со сроками, обозначенными законодательством, организацией, направившей поручение или просьбу, распорядительным документом или резолюцией руководителя.

В соответствии с ГОСТом отметку о контроле за исполнением документа обозначают буквой «К» или словом «Контроль» в правом верхнем углу. Эта отметка может наноситься штампом или писаться от руки.

«Текст документа» (реквизит 20)

Текст документа – реквизит, отражающий основное смысловое содержание документа – управленческое действие, решение.

Текст служебного документа может быть посвящен одному вопросу (в простых документах) или нескольким (в сложных документах).

Текст документа может быть представлен в форме связного текста, анкеты, таблицы или сочетания этих форм.

Связный текст – текст, в котором исключена возможность выделения в нем постоянной и переменной информации. Связный текст содержит грамматически согласованную информацию об управленческих действиях, применяется при составлении всех видов писем, правил, положений, уставов, распорядительных документов.

Анкета – форма представления текста, в котором дается характеристика одного объекта по определенным признакам. Постоянной информацией в анкете являются обобщенные наименования признаков, а переменной – их конкретные характеристики. Наименования признаков характеризуемого объекта должны быть выражены именем существительным в именительном падеже или словосочетанием с глаголом второго лица множественного числа настоящего или прошедшего времени («имеете», «владеете» или «были», «находились» и т.д.). Характеристики, выраженные словесно, должны согласовываться с наименованиями признаков. Анкетные тексты применяются в организационно-распорядительной, финансовой, учетной документации.

Таблица – форма представления текста, содержащего информацию, являющуюся характеристикой нескольких объектов по ряду признаков. Постоянная информация представлена в виде обобщенных показателей и вносится в графы, переменная информация представлена в словесной или цифровой форме и вносится в строки. Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Если таблица печатается более чем на одной странице, графы таблицы должны быть пронумерованы, и на следующих страницах печатаются только номера этих граф. Форма таблицы применяется при изложении цифровой информации или словесной информации о нескольких объектах по однотипным признакам (в приказах – в распорядительной части, в актах – в заключительной и т.д.).

Текст любого документа, как правило, состоит из двух частей. В первой части указываются причины, основания и цели составления документа; при необходимости устанавливается взаимосвязь с ранее изданными нормативными актами или другими документами по данному вопросу.

Во второй (заключительной) части излагаются решения, распоряжения, выводы, просьбы, предложения, рекомендации. Если содержание документа не нуждается в пояснении или обосновании, то текст может содержать только заключительную часть (например: приказы – распорядительную часть без констатирующей; письма, заявления – просьбу без пояснения).

В документах (приказ, распоряжение и т.д.) организаций, действующих на принципах единоначалия, а также документах, адресованных руководству организации, текст излагают от первого лица единственного числа («приказываю», «предлагаю», «прошу»).

В документах коллегиальных органов текст излагают от третьего лица единственного числа («постановляет», «решил»).

В совместных документах текст излагают от первого лица множественного числа («приказываем», «решили»).

Текст протокола излагают от третьего лица множественного числа («слушали», «выступили», «постановили», «решили»).

В документах, устанавливающих права и обязанности организаций, их структурных подразделений (положение, инструкция), а также содержащих описание, оценку фактов или выводы (акт, справка), используют форму изложения текста от третьего лица ед. или мн. числа («отдел осуществляет функции», «в состав объединения входят», «комиссия установила»).

В письмах используют следующие формы изложения:

- от первого лица мн. числа («просим направить», «направляем на рассмотрение»);
- от первого лица ед. числа («считаю необходимым», «прошу выделить»);
- от третьего лица ед. числа («министерство не возражает», «ВНИИДАД считает возможным»).

«Отметка о наличии приложения» (реквизит 21)

В документе, имеющем приложение, оформляется отметка о его наличии. Этот реквизит располагается после текста документа перед реквизитом «Подпись». Существует несколько вариантов оформления реквизита «Отметка о наличии приложения».

1. Если полное название приложения указано в тексте письма, то отметку о приложении оформляют следующим образом:

Приложение: на 3 л. в 1 экз.

2. Если письмо имеет приложение, не названное в тексте, то указывают его наименование, количество листов и количество экземпляров; при наличии нескольких приложений они нумеруются арабскими цифрами (без знака №):

*Приложение: 1. Копия свидетельства об окончании школы
на 1 л. в 1 экз.*

2. Медицинская справка на 1 л. в 1 экз.

3. Если приложение, в свою очередь, также имеет приложения, то отметка об их наличии оформляется следующим образом:

*Приложение: Договор от 31 марта 1998 г. №17 и приложения к нему, всего
на 25 л.*

4. Если приложения к документу сброшюрованы, то указывается только количество экземпляров одним из двух способов, в зависимости от того, имеется ссылка на приложение в тексте или нет:

Приложение: в 3 экз.

или

Приложение: Техническое задание на разработку системы «Электронная канцелярия» в 2 экз.

5. Если документ направляется в несколько адресов, а приложение только в один адрес, отметка о приложении имеет вид

Приложение: на 2 л. в 1 экз. только в первый адрес.

В приложении к распорядительному документу (постановления, приказы, распоряжения, правила, инструкции, положения, решения) на первом его листе в правом верхнем углу пишут *Приложение №* с указанием наименования распорядительного документа, его даты и регистрационного номера, например:

Приложение № 1

к приказу директора Института

от 15.06.2000 № 36

Приложения должны быть подписаны исполнителем или руководителем подразделения, подготовившего документ.

«Подпись» (реквизит 22)

Реквизит «Подпись» – обязательный реквизит любого документа, обеспечивающий его юридическую силу. Подписывают управленческие документы руководители организации или замещающие их должностные лица. Реквизит «подпись» состоит из наименования должности лица, подписавшего документ, личной подписи и ее расшифровки (инициалы, фамилия) и располагается под текстом документа или под отметкой о наличии приложения. Существует несколько вариантов оформления реквизита «Подпись» в различных документах.

1. Если документ оформлен на бланке документа, то в реквизите «Подпись» указывается сокращенное наименование должности лица, подписавшего документ, например:

Директор Личная подпись В. И. Смирнова

2. Если документ оформлен на чистом листе бумаги, то название должности лица, подписавшего документ, указывается полностью, например:

Директор АО «Квант» Личная подпись В. И. Смирнова

3. При оформлении документа на бланке должностного лица должность этого лица в подписи не указывают.

4. При подписании документа несколькими должностными лицами их подписи располагают одну под другой в последовательности, соответствующей занимаемой должности, например:

Директор Личная подпись В. И. Смирнова

Главный бухгалтер Личная подпись Е. В. Еремина

5. Если документ подписывают лица, равные по занимаемой должности, их подписи необходимо располагать на одном уровне, например:

Заместитель министра Заместитель министра

юстиции РФ финансов РФ

Личная подпись В.М. Степанов Личная подпись А.П. Миронов

При подписании совместного документа первый лист оформляют не на бланке.

6. В документах, подготовленных комиссией, указывают не должности лиц, подписывающих документ, а их обязанности в составе комиссии в соответствии с распределением, например:

<i>Председатель комиссии</i>	<i>Личная подпись</i>	<i>О. Т. Мазаева</i>
<i>Члены комиссии</i>	<i>Личная подпись</i>	<i>В. А. Овчинникова</i>
	<i>Личная подпись</i>	<i>В. А. Щеголькова</i>

7. Документы коллегиального органа подписывают председатель этого органа и секретарь, например:

<i>Председатель</i>	<i>Личная подпись</i>	<i>Л. И. Иванова</i>
<i>Секретарь</i>	<i>Личная подпись</i>	<i>Н. Е. Смирнова</i>

«Гриф согласования документа» (реквизит 23)

Гриф согласования документа – реквизит документа, выражающий согласие другой организации (не автора) с содержанием документа. Гриф состоит из слова СОГЛАСОВАНО (без кавычек), должности лица, с которым согласовывается документ (включая наименование организации), личной подписи, расшифровки подписи (инициалов, фамилии) и даты согласования, например:

СОГЛАСОВАНО

Ректор Финансовой академии
Личная подпись А.Г.Грязнова
18.02.2012

Если согласование осуществляют письмом, решением, актом и др., гриф согласования оформляется следующим образом: указывается название документа в именительном падеже, его дата и номер, например:

СОГЛАСОВАНО

Протокол заседания
педсовета
от 21.06.2012 № 10

«Визы согласования документа» (реквизит 24)

Реквизит «Визы согласования документа» используют для внутреннего согласования проектов документов и при ознакомлении с каким-либо документом как письменное подтверждение факта ознакомления.

Документ визируется исполнителем, заинтересованными в документе должностными лицами, ответственными лицами финансовых и экономических служб, заместителем руководителя организации, курирующим данный вопрос, юристом и руководителем службы делопроизводства (при необходимости).

Виза включает должность визирующего, подпись, расшифровку подписи (инициалы, фамилия) и дату подписания, например:

Начальник юридического отдела
Личная подпись П.А. Сидоров
25.11.2012

Оформленная таким образом виза означает согласие должностного лица с содержанием документа.

При наличии замечаний к документу визу оформляют следующим образом:

Замечания прилагаются
Начальник юридического отдела
Личная подпись П.А. Сидоров
25.11.2012

Замечания излагаются на отдельном листке, подписываются и прилагаются к документу.

Для документа, подлинник которого остается в организации, визы проставляются в нижней части оборотной стороны последнего листа подлинника документа.

Для документа, подлинник которого отправляется из организации, визы проставляются в нижней части лицевой стороны копии отправляемого документа.

Возможно оформление виз документа на отдельном листе согласования.

Допускается, по усмотрению организации, полистное визирование документа и его приложения для защиты от возможной замены листов.

«Оттиск печати» (реквизит 25)

Оттиск печати заверяет подлинность подписи должностного лица на документах, удостоверяющих права лиц, фиксирующих факты, связанные с финансовыми средствами, а также на иных документах, предусматривающих заверение подлинной подписи.

Печать является механическим приспособлением, устройством, содержащим клише печати для последующего проставления оттиска на бумаге.

Каждая организация имеет круглую печать с собственным наименованием. Ряд организаций в соответствии с Федеральным конституционным законом «О Государственном гербе Российской Федерации» использует печать с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации или гербовую печать. Требования к гербовой печати установлены ГОСТ Р 51511-2001.

Кроме того, в организации могут использоваться печати структурных подразделений и иные круглые и треугольные печати, имеющие узкое функциональное назначение (для пакетов, для пропусков и т.п.). Печати, кроме наименования организации, могут иметь изображения товарных знаков, эмблем, символов, а также иные реквизиты, установленные нормативными правовыми актами.

Для упорядочения использования печатей в организации разрабатывается инструкция по применению печатей. Инструкция утверждается руководителем организации.

Инструкция может иметь следующие разделы:

- перечень печатей, используемых в организации;
- места хранения и должности лиц, имеющих право пользования печатями;
- порядок пользования печатями;

- перечень документов, заверяемых гербовой печатью (печатью организации), печатью структурного подразделения;
- контроль за правильным применением печатей.

Перечень печатей включает:

- название и количество экземпляров каждой разрешенной для использования печати;
- должности лиц, уполномоченных хранить, использовать и контролировать правильность использования печатей.

Порядок пользования печатями устанавливается организацией в соответствии с действующими нормативными актами и с учетом специфики документирования своей деятельности.

Разрешенное количество экземпляров каждой печати в нормативных актах не оговаривается. В ГОСТ Р 51511-2001 (с изм. №1 2002 г.) «Печати с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации. Форма, размеры и технические требования» в пункте 3.5 предполагается изготовление гербовой печати для данного юридического лица «не в единственном экземпляре».

Пользование печатями в организации разрешается только работникам, специально назначенным приказом руководителя. Печати подлежат учету в службе делопроизводства и выдаются в структурные подразделения пользователям под расписку в регистрационно-учетной форме. В подразделениях печати хранятся в надежно запирающихся шкафах.

Уничтожение печатей происходит в случаях ликвидации, преобразования, переименования организации или обособленного структурного подразделения, а также механического износа клише. Уничтожение производится по акту с отметкой в регистрационно-учетных формах. В организации составляется перечень наименований документов, заверяемых гербовой печатью (печатью организации), и перечни наименований документов по каждому структурному подразделению, заверяемых печатью соответствующего подразделения.

Расположение оттиска гербовой печати по отношению к подписи в действующих правовых актах не установлено. Рекомендуются оттиск печати ставить так, чтобы была четко видна подпись и вся информация на оттиске печати. Возможно оттиск размещать, не задевая подписи, на свободном месте.

Оттиск проставляемой печати должен быть хорошо читаемым.

«Отметка о заверении копии» (реквизит 26)

Копия документа – документ, полностью воспроизводящий информацию подлинного документа и все его внешние признаки или часть их, не имеющий юридической силы. Для придания юридической силы копии она должна быть соответствующим образом заверена. Заверения требуют также выписки из документов.

Копии документов заверяются специально уполномоченным для этого работником. Отметка проставляется на свободном месте в нижней части документа и включает надпись «Верно»; должность лица, заверившего копию; лич-

ную подпись; расшифровку подписи (инициалы, фамилию); дату заверения, например:

Верно

Секретарь

Личная подпись

Т.В. Романова

14.07.2012

Копии документов (включая ксерокопии), для удостоверения их соответствия подлинникам, допускается заверять печатью, определяемой по усмотрению организации.

«Отметка об исполнителе» (реквизит 27)

Эта отметка дает возможность быстро связаться с непосредственным исполнителем документа, что убыстряет подготовку управленческого решения.

Реквизит «Отметка об исполнителе» проставляется в левом нижнем углу лицевой или оборотной стороны последнего листа документа.

Отметка об исполнителе включает инициалы и фамилию исполнителя документа и номер его телефона. Например:

В.А. Петров

74 38 84

«Отметка об исполнении документа и направлении его в дело»

(реквизит 28)

Отметка об исполнении документа и направлении его в дело включает следующие данные: ссылку на дату и номер документа, свидетельствующего о его исполнении, или, при отсутствии такового документа, краткие сведения об исполнении; слова «В дело»; номер дела, в котором будет храниться документ. Отметка об исполнении документа и направлении его в дело должна быть подписана и датирована исполнителем документа или руководителем структурного подразделения, в котором исполнен документ.

Например:

Отправлен факс 01.04.2012

В дело 03-16

Личная подпись

01.04.2012

или

Издан приказ от 01.04.2012 №12

«О создании экспертной комиссии»

В дело 03-10

Личная подпись

15.04.2012

Реквизит «Отметка об исполнении документа и направлении его в дело» располагается в левом нижнем углу документа.

«Отметка о поступлении документа в организацию»

(реквизит 29)

При поступлении документа в организацию на нем проставляется регистрационная отметка. Она может быть проставлена от руки или с помощью специального штампа в нижней части лицевой стороны первого листа документа или на его обороте.

Элементами данного реквизита являются очередной порядковый номер, дата поступления документа в организацию. При необходимости – часы и минуты.

«Идентификатор электронной копии документа» (реквизит 30)

Идентификатором электронной копии документа является отметка (колонтитул), проставляемая в левом нижнем углу каждой страницы документа и содержащая наименование файла на машинном носителе, дату и другие поисковые данные, устанавливаемые в организации, например:

C:\Приказы\160

Отметка проставляется в момент подготовки документа.

8.2. Организационно-правовые документы предприятия

Организационная функция – одна из основных управленческих функций. В содержание этой функции входит:

- создание, реорганизация, ликвидация организации;
- установление структуры;
- определение штатной численности и номенклатуры должностей;
- регламентация деятельности структурных подразделений и работников;
- формирование коллегиальных и совещательных органов управления;
- регламентация деятельности аппарата управления;
- лицензирование деятельности в необходимых случаях;
- установление режима работы и системы охраны;
- организация и оценка труда работников и некоторые другие виды работ.

В процессе организационной деятельности предприятия формируется комплекс организационно-правовых документов, содержащих положения, определяющие статус предприятия, его компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности организации, ее подразделений и работников, их права, обязанности, ответственность и другие аспекты.

К организационно-правовым документам относятся устав организации, положение об организации, положения о структурных подразделениях, положения о коллегиальных и совещательных органах учреждения, регламенты работы коллегиальных и совещательных органов, регламенты работы аппарата управления (руководства), штатное расписание, инструкции по отдельным видам деятельности (например, инструкция по документационному обеспечению), должностные инструкции работников, правила и др.

Организационно-правовые документы содержат положения, основанные на нормах административного права и обязательные для исполнения. Эти документы составляют правовую основу деятельности организации.

Организационно-правовые документы в обязательном порядке проходят процедуру утверждения уполномоченным на это органом – вышестоящей организацией, руководителем данной организации, коллегиальным органом (например, общим собранием акционеров, советом директоров и др.), руководителем структурного подразделения – в зависимости от вида и разновидности документа.

Организационно-правовые документы с точки зрения срока действия относятся к бессрочным: они действуют впредь до их отмены или до утверждения новых (исключение составляет штатное расписание, которое разрабатывается и утверждается ежегодно). В процессе деятельности предприятия по мере изменения характера деятельности и организации труда в организационно-правовые документы могут вноситься изменения. В случае реорганизации деятельности организационно-правовые документы перерабатываются и утверждаются заново.

Для разных видов организационно-правовых документов установлен различный порядок внесения изменений или их пересмотра. Например, изменения и дополнения в устав организации вносятся в соответствии с установленной законом процедурой – по решению высшего органа управления организацией (общего собрания акционеров, участников) с обязательной регистрацией изменений в органе государственной регистрации. Изменения в штатное расписание вносятся по мере необходимости приказами или распоряжениями руководителя. Изменения в положения о структурных подразделениях вносятся распорядительными документами руководителя.

Разрабатываются организационно-правовые документы руководством предприятия или подразделения с привлечением юридической службы и специалистов подразделений, хорошо знающих работу организации.

Организационно-правовые документы оформляются на листах бумаги формата А4. Обязательными реквизитами этих документов являются наименование организации – автора документа, наименование вида документа, дата, номер документа, заголовок к тексту, подпись, гриф утверждения. Датой организационно-правового документа является дата его утверждения.

Текст большинства организационно-правовых документов состоит из разделов, имеющих собственные заголовки и разделенных на пункты и подпункты, нумеруемые арабскими цифрами.

В процессе подготовки организационно-правовые документы в обязательном порядке проходят процедуру согласования (визирования) со всеми заинтересованными подразделениями и лицами, юридической службой (юрисстом), заместителями руководителя организации.

Учредительный договор

Учредительный договор – правовой акт, которым стороны (учредители) обязуются создать юридическое лицо и определяют порядок совместной деятельности по его созданию, реорганизации и ликвидации.

Статья 52 Гражданского кодекса РФ определяет, что юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Учредительный договор юридического лица заключается его учредителями (участниками). В учредительных документах юридического лица должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида.

В учредительном договоре учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему своего имущества, участия в его деятельности. Договором определяются также условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава.

Изменения учредительных документов приобретают силу для третьих лиц с момента их государственной регистрации, а в случаях, установленных законом, – с момента уведомления органа, осуществляющего государственную регистрацию, о таких изменениях.

Закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ устанавливает, что учредители общества заключают учредительный договор и утверждают устав общества. Учредительный договор и устав общества являются учредительными документами общества.

Если общество учреждается одним лицом, учредительным документом общества является устав, утвержденный этим лицом. В случае увеличения числа участников общества до двух и более между ними должен быть заключен учредительный договор.

Учредители общества избирают (назначают) исполнительные органы общества, а также в случае внесения в уставный капитал общества неденежных вкладов утверждают их денежную оценку.

В учредительном договоре учредители общества обязуются создать общество и определяют порядок совместной деятельности по его созданию. Учредительным договором определяются также состав учредителей (участников) общества, размер уставного капитала общества и размер доли каждого из учредителей (участников) общества, размер и состав вкладов, порядок и сроки их внесения в уставный капитал общества при его учреждении, ответственность учредителей (участников) общества за нарушение обязанности по внесению вкладов, условия и порядок распределения между учредителями (участниками) общества прибыли, состав органов общества и порядок выхода участников общества из общества.

Учредительный договор по способу совершения является консенсуальным документом, поскольку вступает в силу после достижения соглашения между сторонами; по своему назначению в управленческой деятельности он является организационным документом.

Порядок заключения, составления и оформления, вступления в силу, прекращения действия и другие юридические аспекты учредительного договора регламентируются законодательством Российской Федерации.

Учредительный договор может состоять из следующих разделов:

- вводная часть;
- цель заключения договора;
- наименование и правовая форма организации;
- предмет деятельности;
- местонахождение организации;
- обязанности участников (учредителей) по созданию юридического лица;
- порядок образования имущества;
- условия об ответственности конкретных участников (учредителей) по обязательствам созданного юридического лица;
- порядок распределения прибыли и погашения убытков;
- порядок управления делами юридического лица;
- права и обязанности участников (учредителей);
- ответственность за нарушение договора;
- условия и порядок выхода участников (учредителей) из состава организации и принятия новых членов;
- порядок рассмотрения споров;
- порядок изменения и расторжения договора, реорганизации и ликвидации юридического лица.

Учредительным договором утверждается, если он необходим, устав, который дополняет договор и закрепляет организационно-правовой статус организации.

Учредительный договор вступает в силу с момента его подписания, если в самом договоре не оговорен другой срок.

Если в качестве учредителя выступает юридическое лицо, то договор от его имени подписывает руководитель предприятия или лицо, наделенное полномочиями, подтвержденными доверенностью.

Организация считается учрежденной и приобретает права юридического лица со дня государственной регистрации. В соответствующие государственные органы представляют учредительный договор и устав или только учредительный договор.

Учредительный договор оформляется на стандартных листах бумаги формата А4.

Устав

Устав – правовой акт, представляющий собой свод правил, регулирующих деятельность организаций, учреждений, обществ и граждан, их взаимоотношения с другими организациями и гражданами, права и обязанности в определенной сфере государственного управления, хозяйственной или иной деятельности.

Общие положения об уставе содержатся в части первой Гражданского кодекса РФ. Статья 52 ГК РФ определяет, что юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Юридическое лицо, не являющееся коммерческой организацией, может действовать на основании общего положения об организациях определенного вида.

Устав организации утверждается его учредителями (участниками). Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного этим учредителем.

В уставе организации должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида.

Федеральный закон от 26 декабря 1995г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ст. 11) устанавливает, что устав общества является учредительным документом общества. Требования устава общества обязательны для исполнения всеми органами общества и его акционерами.

Устав акционерного общества должен содержать следующие сведения:

- полное и сокращенное фирменные наименования общества;
- местонахождение общества;
- тип общества (открытое или закрытое);
- количество, номинальная стоимость, категории (обыкновенные, привилегированные акции и типы привилегированных акций, размещаемых обществом);
- права акционеров - владельцев акций каждой категории (типа);
- размер уставного капитала общества;
- структура и компетенция органов управления общества и порядок принятия ими решений;
- порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров, в том числе перечень вопросов, решение по которым принимается органами управления общества большинством голосов или единогласно;
- сведения о филиалах и представительствах общества;
- иные положения, предусмотренные Федеральным законом «Об акционерных обществах».

В соответствии с Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ устав общества должен содержать:

- полное и сокращенное фирменное наименование общества;
- сведения о местонахождении общества;
- сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или большинством голосов;
- сведения о размере уставного капитала общества;
- сведения о размере и номинальной стоимости доли каждого участника

общества;

- права и обязанности участников общества;
- сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества;
- сведения о порядке перехода доли (части доли) в уставном капитале общества к другому лицу;
- сведения о порядке хранения документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и другим лицам.

Уставы акционерного общества и общества с ограниченной ответственностью могут содержать и иные положения, не противоречащие федеральному законодательству.

Законы Российской Федерации, регулирующие порядок создания организаций других организационных форм, содержат соответствующие положения о требованиях к уставу организаций того или иного типа.

Юридическое лицо считается созданным с момента его государственной регистрации. Отметка о государственной регистрации созданной организации проставляется на титульном листе устава организации.

Устав оформляется на стандартных листах бумаги формата А4. Текст устава состоит из разделов, имеющих заголовки и нумеруемых арабскими цифрами. На титульном листе устава указывают вид документа (УСТАВ), организационно-правовую форму юридического лица, его индивидуальное название, место составления документа, гриф утверждения устава учредителями или участниками (вверху справа). На подлиннике устава регистрирующий орган вверху слева проставляет отметку о регистрации устава. Отметка о регистрации заверяется печатью регистрирующего органа.

Нормативными правовыми актами установлены типовые и примерные формы уставов организаций и предприятий различных организационно-правовых форм (например, Указом Президента РФ от 1 июля 1992 г. № 721 утвержден Типовой устав акционерного общества открытого типа; постановлением Правительства РФ от 12 августа 1994 г. № 908 утвержден Типовой устав казенного завода (казенной фабрики, казенного хозяйства), созданного на базе ликвидированного федерального государственного предприятия; письмом Центрального банка Российской Федерации от 15 апреля 1996 г. № 15-4-1/1342 предложен Примерный устав акционерного коммерческого банка и др.).

Положение об организации

Положение об организации – правовой акт, определяющий статус организации, ее задачи и функции, права, ответственность, порядок деятельности. На основании положения действуют государственные и муниципальные некоммерческие организации, существующие за счет средств бюджета. В первую очередь это органы власти и управления.

Статья 52 Гражданского кодекса РФ определяет, что юридическое лицо, не являющееся коммерческой организацией, может действовать на основании общего положения об организациях определенного вида.

На основании положений действуют также филиалы коммерческих и некоммерческих организаций, их отделения, представительства.

Различаются положения об организациях: типовые, примерные, индивидуальные. Типовые и примерные положения разрабатываются для подведомственных организаций, отделений, филиалов, представительств, занимающих равное положение в иерархии органов управления и выполняющих одинаковую деятельность. Типовые и примерные положения являются основой для разработки индивидуальных положений.

Юридическую силу положение об организации получает после утверждения его вышестоящей организацией. Как правило, утверждение положения об организации проводится распорядительным документом (приказом, распоряжением, постановлением) вышестоящего органа управления. Положение об организации может утверждаться непосредственно руководителем вышестоящей организации без издания распорядительного документа.

Положение об организации оформляется на стандартных листах бумаги. Обязательными реквизитами положения об организации являются гриф утверждения вышестоящего органа, название вида документа, составляющее одно целое с заголовком к тексту.

Не существует нормативно установленных требований к содержанию положения об организации.

Текст положения об организации может включать следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) основные задачи;
- 3) функции;
- 4) права и обязанности;
- 5) руководство;
- 6) взаимоотношения;
- 7) контроль, проверка и ревизия деятельности;
- 8) реорганизация и ликвидация.

В разделе «Общие положения» содержатся официальные полное и сокращенное наименования организации, определяются цели и основания ее создания с указанием наименования, даты и номера соответствующего правового акта, указывается, чем руководствуется организация в своей деятельности, кем возглавляется и кому подчиняется, какие печати и официальные бланки имеет.

Раздел «Основные задачи» формулирует цели деятельности организации или проблемы, которые призвана решать организация и которые определяют характер и основные направления ее деятельности. В разделе «Функции» перечисляются действия или виды работ, которые должна выполнять организация для решения поставленных перед ней задач.

Раздел «Права и обязанности» содержит перечисление прав и обязанностей, которыми наделяется организация в лице ее руководителя. Право – это юридически узаконенная возможность запрещать или требовать выполнения каких-либо действий. Права устанавливаются в объеме, необходимом для реализации возложенных на организацию функций. К правам относятся:

- право на издание распорядительных и нормативных документов; право на ведение переписки;
- право давать распоряжения и указания подчиненным подразделениям и лицам;
- право представлять в вышестоящих и иных органах;
- право запрашивать информацию и др.

В числе обязанностей перечисляются действия, которые организация должна выполнять для реализации своих функций.

В разделе «Руководство» устанавливается, кем осуществляется руководство организацией, на каких принципах, кем назначается и освобождается от должности руководитель, а также сфера его компетенции.

Раздел «Контроль, проверка и ревизия деятельности» устанавливает, кем осуществляются проверки и ревизии финансово-хозяйственной деятельности, их периодичность или сроки, порядок представления итоговых документов.

В разделе «Реорганизация и ликвидация» устанавливается, в каком порядке и кем осуществляется реорганизация и ликвидация организации.

Структура и штатная численность

Структура и штатная численность – правовой акт, регламентирующий состав структурных подразделений организации и штатную численность.

Составление документа, определяющего структуру и штатную численность организации, может быть предусмотрено Уставом (Положением об организации). Проект этого документа по поручению руководителя организации готовится службой кадров, визируется заинтересованными лицами и подразделениями, заместителями руководителя, подписывается зам. руководителя по персоналу и утверждается руководителем организации.

Структура и штатная численность организации, как правило, утверждаются на календарный год. Изменения в документ вносятся приказом руководителя организации. В тексте документа указываются коды структурных подразделений, их наименования и штатная численность.

Штатное расписание визируется руководителями подразделений, главным бухгалтером, заместителями руководителя организации, утверждается приказом (распоряжением) руководителя. Изменения в штатное расписание вносятся приказом руководителя организации «О внесении изменений в штатное расписание».

Положение о структурном подразделении

Положение о структурном подразделении (коллегиальном или совещательном органе) – правовой акт, устанавливающий статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений и иных органов учреждения, организации, предприятия.

Различаются положения:

- о структурных подразделениях;
- коллегиальных и совещательных органах (комиссия, совет, правление, совещание).

Положения разрабатываются как для постоянно действующих коллегиальных и совещательных органов, так и для временно действующих органов.

Положения о подразделениях могут быть типовыми и конкретными. Типовые положения разрабатываются для однотипных организаций и структурных подразделений. При наличии типового положения конкретные разрабатываются на его основе. Положения о подразделениях оформляются на общем бланке организации, утверждаются руководителем организации, подписываются руководителем подразделения или соответственно руководителем коллегиального либо совещательного органа. Положения о подразделениях могут утверждаться распорядительным документом (постановлением, приказом, распоряжением), если одновременно с утверждением документа необходимо дать поручения, связанные с его применением.

Обязательными реквизитами положения о подразделении являются наименование организации, гриф утверждения, место издания, наименование вида документа с заголовком к тексту, текст, подпись, визы. Положения о структурных подразделениях визируются руководителем службы кадров, юристом, заместителем руководителя организации, курирующим данное подразделение, а также руководителями других структурных подразделений, с которыми данное подразделение взаимодействует в работе.

Текст положения о подразделении состоит из следующих разделов:

- 1) общие положения;
- 2) основные задачи;
- 3) функции;
- 4) права и обязанности;
- 5) ответственность;
- 6) взаимоотношения.

Если структурное подразделение состоит из подразделений (секторов, отделов, групп, бюро и др.), в положение о таком подразделении после раздела «Основные задачи» включается раздел «Структура», а на каждое подразделение в составе крупной структурной единицы разрабатываются самостоятельные положения.

В разделе «Общие положения» указываются полное официальное наименование подразделения, дата, номер и наименование правового акта, на основании которого создано и действует подразделение, чем руководствуется в своей деятельности, кем возглавляется и кому подчиняется, порядок назначения и освобождения от должности руководителя подразделения, наличие у подразделения печати.

В разделе «Основные задачи» формулируются цели, стоящие перед подразделением, или проблемы, которые призвано решать подразделение в своей деятельности.

В разделе «Функции» перечисляются действия или виды работ, которые должно выполнять подразделение для осуществления поставленных перед ним задач. Функции должны полностью отражать специфику деятельности подразделения.

В разделе «Права и обязанности» перечисляются действия, которые обязано осуществлять подразделение в лице его руководителя для выполнения возложенных на него функций.

Раздел «Ответственность» устанавливает виды дисциплинарной, административной и (при необходимости) уголовной ответственности, которую может нести руководитель подразделения в случае невыполнения подразделением своих обязанностей.

В разделе «Взаимоотношения» регламентируются информационные и документационные потоки подразделения; основные документы, создаваемые им; указывается, с какими подразделениями и организациями осуществляется взаимодействие, какую информацию получает и представляет подразделение; устанавливаются периодичность и сроки представления; в каком порядке и кем рассматриваются возникающие разногласия.

Должностная инструкция

Должностная инструкция – правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Формирование системы должностей зависит от объема, состава, характера функций, выполняемых в организации, от сложившегося разделения и кооперации труда работников.

Должностные инструкции играют организационную, регламентирующую и регулирующую роль. Они позволяют обеспечить четкое разграничение обязанностей и прав между работниками, исключить параллелизм в выполнении отдельных работ, позволяют обеспечить взаимосвязь в работе сотрудников, занимающих различные должности. Кроме того, они позволяют осуществить объективную оценку деятельности работников, являются нормативной основой для применения к ним мер воздействия.

При разработке должностных инструкций необходимо обеспечить единый подход к их построению, формулировке содержания разделов, последовательности их изложения. При этом они должны отражать весь круг должностных обязанностей, полномочий и ответственности работника, иметь четкие и краткие формулировки, быть гибкими и динамичными.

Должностные инструкции разрабатываются на все должности, которые предусмотрены штатным расписанием, кроме должности руководителя подразделения, деятельность которого регламентирует положение о подразделении. Должностные инструкции разрабатываются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37). При разработке должностных инструкций для государственных служащих используются Рекомендации по разработке должностных инструкций (должностных обязанностей) по должностям государственных служащих федеральных органов исполнительной власти (письмо Минтруда от 13 марта 1996 г.).

Должностная инструкция оформляется на общем бланке организации. Обязательными реквизитами должностной инструкции являются наименование организации, гриф утверждения, название вида документа и заголовок к тексту, место составления, подпись. Должностная инструкция подписывается руководителем структурного подразделения и утверждается руководителем организации или заместителем руководителя, курирующим данное подразделение. Визируются должностные инструкции руководителями заинтересованных подразделений, руководителем службы персонала, юристом, а также другими должностными лицами, от действий которых может зависеть ее выполнение. Датой должностной инструкции является дата ее утверждения.

После утверждения на подлиннике должностной инструкции работник проставляет ознакомительную визу: *С инструкцией ознакомлен, дата, подпись.*

Текст должностной инструкции, как правило, состоит из разделов:

- 1) общие положения;
- 2) должностные обязанности;
- 3) права;
- 4) ответственность;
- 5) взаимоотношения.

Раздел «Общие положения» включает:

- наименование должности с обозначением структурного подразделения;
- должностное лицо, которому непосредственно подчиняется работник;
- порядок назначения на должность и освобождения от должности;
- перечень нормативных, методических и других документов, которыми руководствуется работник, занимающий данную должность;
- квалификационные требования (уровень образования, стаж работы);
- требования к специальным знаниям и навыкам.

В разделе «Должностные обязанности» устанавливается конкретное содержание деятельности работника. В разделе указывают:

- участок работы, закрепленный за работником (группа решаемых вопросов, направлений работы или перечень курируемых объектов);
- виды работ, выполняемых работником (следует определять их не только по содержанию, но и по организационно-правовому характеру: «руководит», «готовит», «утверждает», «рассматривает», «исполняет», «обеспечивает» и т.п.).

При перечислении обязанностей их следует разбить на группы:

- обязанности по разработке, подготовке или участию в составлении документов по конкретным вопросам, находящимся в компетенции работника (приказов, инструкций и т.п.);
- обязанности по своевременному и качественному сбору, обработке, анализу и использованию информации (сводок, отчетов, правок, устной информации и т.п.);
- обязанности по использованию работником организационных, методических, инструкторских, контрольно-инспекторских и других форм работы (выезды на места, созыв совещаний или участие в них, проведение семинаров, консультаций, инструктажей и т.п.);
- обязанности по соблюдению сроков выполнения конкретных действий.

В разделе «Права» устанавливаются полномочия работника, обеспечивающие реализацию возложенных на него обязанностей:

- право принимать решения, давать указания по конкретным вопросам, самостоятельно подписывать документы в пределах компетенции;
- право обращаться с предложениями к вышестоящему руководителю;
- право представлять от имени подразделения или организации в других организациях и пределы представительства;
- право участвовать в совещаниях, на которых рассматриваются вопросы, относящиеся к деятельности работника;
- право требовать необходимую для выполнения возложенных функций информацию (статистическую, экономическую, управленческую и др.);
- право требовать определенных действий от других работников.

В разделе «Ответственность» устанавливаются критерии оценки работы и мера персональной ответственности работника. Критериями оценки являются объективные показатели, характеризующие качество и своевременность выполнения работы. Ответственность работника определяется в соответствии с действующим законодательством и может быть дисциплинарной, административной или уголовной.

В разделе «Взаимоотношения» указывается: от кого, в какие сроки и какую информацию получает работник; кому, какую информацию и в какие сроки предоставляет; с кем согласовывает проекты подготавливаемых документов; с кем осуществляет совместную подготовку документов и другие вопросы информационных взаимосвязей работника с другими подразделениями, лицами, организациями.

8.3. Распорядительные документы

Руководство любой организации независимо от организационно-правовой формы характера и содержания деятельности организации, ее компетенции, структуры и других факторов наделяется правом осуществлять исполнительно-распорядительную деятельность и соответственно издавать распорядительные документы.

Основное назначение распорядительных документов – регулирование и координация деятельности, позволяющие органу управления обеспечивать реализацию поставленных перед ним задач, получать максимальный эффект от своей деятельности. Распорядительные документы содержат управленческие решения, обязательные для выполнения.

Решения, фиксирующиеся в распорядительных документах, могут быть направлены на совершенствование организационной структуры учреждения, выбор средств и способов осуществления основной (производственной) деятельности, обеспечение организации финансовыми, трудовыми, материальными, информационными и иными ресурсами.

Распорядительные документы содержат решения, идущие сверху вниз по системе управления: от управляющего органа к управляемому, от руководи-

теля организации к структурным подразделениям и работникам. Именно эти документы реализуют управляемость объектов по вертикали.

Федеральные органы исполнительной власти издают нормативные правовые акты в форме постановлений, приказов, распоряжений, правил, инструкций и положений. Президент Российской Федерации, в соответствии с Конституцией Российской Федерации, издает указы и распоряжения.

С документоведческой точки зрения постановления, приказы и распоряжения относятся к распорядительным документам, правила, положения, инструкции – к организационно-правовым документам.

Основанием для издания распорядительного документа может быть:

- необходимость исполнения принятых законодательных, нормативных правовых актов и иных решений вышестоящих органов и ранее принятых решений данной организации;
- необходимость осуществления собственной исполнительно-распорядительной деятельности, вытекающей из функций и задач организации.

Распорядительные документы могут издаваться совместно несколькими органами управления.

С точки зрения порядка разрешения вопросов (принятия решений) все распорядительные документы делятся на две группы:

- документы, издаваемые в условиях коллегиальности;
- документы, издаваемые в условиях единоличного принятия решений.

В первом случае распорядительные документы издаются на основе решений, принимаемых совместно группой работников (коллекцией, собранием, советом, правлением и т.п.). Коллегиальность позволяет наиболее правильно и эффективно решать наиболее важные вопросы деятельности организации. На основе коллегиальности действуют федеральное правительство, представительные органы и правительства субъектов Федерации и органов местного самоуправления, комитеты и комиссии, коллегии министерств, высшие органы управления акционерных обществ и др.

В системе коллегиальных органов особое место занимают совещательные по своему статусу органы, например коллегии министерств, дирекции при руководителях и др. Решения совещательных органов носят не обязательный, а рекомендательный характер. Это означает, что руководитель организации имеет право принять собственное решение вопреки решению совещательного органа.

В условиях единоличного принятия решений власть по всем вопросам управления в организации принадлежит ее руководителю. Единоличное принятие решений обеспечивает оперативность управления, повышает персональную ответственность руководителей за принятые решения. На основе единоличного принятия решений действуют федеральные министерства, администрации субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, исполнительные руководители организаций, учреждений, предприятий, фирм (генеральный директор, директор, исполнительный директор, председатель правления).

В органах управления, действующих на основе коллегиальности, их руководители наделяются правом принимать единоличные решения по определенному кругу вопросов, как правило, касающемуся внутренней деятельности организации – ее кадрового состава, материального и иного обеспечения и некоторых других.

В условиях коллегиального принятия решений, как правило, издаются постановления, реже – решения.

В условиях единоличного принятия решений издаются приказы, распоряжения, указания. Состав распорядительных документов, издаваемых организацией, определяется ее учредительными документами (уставом, положением).

Приказ

Приказ – правовой акт, издаваемый единолично руководителем органа власти и управления, учреждения, организации, предприятия в целях разрешения организационных, финансовых, кадровых и иных вопросов их деятельности.

Приказы издаются по вопросам основной деятельности и по личному составу. Проекты приказов по основной деятельности по поручению руководителя организации разрабатываются руководителями структурных подразделений с привлечением ведущих специалистов или в инициативном порядке по согласованию с руководством организации.

Приказы, издаваемые в организации, не должны противоречить Конституции Российской Федерации, законодательству Российской Федерации, указам и распоряжениям Президента РФ, постановлениям и распоряжениям Правительства РФ, международным обязательствам Российской Федерации, уставу организации, ранее изданным приказам данной организации.

Приказы по основной деятельности издаются:

- во исполнение нормативных правовых актов вышестоящих органов власти и управления;
- в целях осуществления собственной исполнительно-распорядительной деятельности, вытекающей из функций и задач организации.

Приказы руководителя по основной деятельности могут издаваться совместно с руководством других организаций, учреждений, предприятий.

Ответственность за качество подготовки проектов приказов несут руководители подразделений, которые эти проекты разрабатывают.

Проекты приказов по основной деятельности составляются на основе тщательного изучения вопросов, требующих разрешения, чтобы содержащиеся в приказах поручения были конкретными и реальными, обеспечивались достаточными материально-техническими и финансовыми средствами и исключали необходимость в последующем корректировки принятых решений в связи с неполнотой или недоработкой изданного приказа.

Заголовок является обязательным реквизитом приказа, он должен быть сформулирован четко, кратко, выражая основное содержание документа. Заголовок должен отвечать на вопрос «О чем?»:

О проведении аттестации персонала организации

О создании постоянно действующей экспертной комиссии

Текст приказа состоит из двух частей: констатирующей и распорядительной. В констатирующей части дается обоснование распорядительных действий. В качестве обоснования действий может выступать:

- ссылка на нормативный правовой акт вышестоящего органа или собственные изданные акты с указанием названия документа, даты, номера, заголовка к тексту;
- формулировка целей и задач, стоящих перед организацией, описание фактов или событий, послуживших причиной издания приказа.

Например:

В соответствии с приказом Генерального директора от 27 мая 2012 г. № 96 «О повышении исполнительской дисциплины и ответственности работников»

ПРИКАЗЫВАЮ: ...

В целях организации и проведения работы по экспертизе ценности документа, отбору на архивное хранение и к уничтожению

ПРИКАЗЫВАЮ: ...

Констатирующая часть может отсутствовать, если предписываемые действия не нуждаются в разъяснении.

Распорядительная часть приказа начинается словом ПРИКАЗЫВАЮ, которое печатается прописными буквами без разрядки с новой строки с абзаца. Распорядительная часть содержит поручения, каждое из которых выделяется в самостоятельный пункт. Каждый пункт распорядительной части включает:

- наименование должности, фамилии, инициалов исполнителя или исполнителей;
- поручение;
- срок выполнения поручения.

1. Главному бухгалтеру Овчинниковой В.А. в срок допредставить на утверждение.....

При наличии промежуточных сроков выполнения или при разбивке предписываемого действия на отдельные задания каждое из них формулируется отдельным подпунктом. Каждый пункт или подпункт распорядительной части проекта приказа содержит только одно задание с одним сроком исполнения.

Срок исполнения в пунктах и подпунктах распорядительной части приказа не указывается в тех случаях, если предписываемые действия носят регулярный или нормативный характер и их выполнение предписывается на весь период действия данного приказа. Количество исполнителей по каждому пункту (подпункту) не ограничивается.

Не указываются исполнители и сроки исполнения в распорядительной части приказа, если действия носят организационный характер, например:

1. Утвердить Положение об Управлении государственной службы.

Если проект приказа отменяет полностью или частично ранее изданные приказы по тому же вопросу, то в предпоследнем пункте проекта приказа необходимо их перечислить, например:

4. Признать утратившими силу приказы Генерального директора от 05.08.2012 № 75 «Об утверждении Инструкции о порядке работы с обращениями граждан» и от 01.03.2012 № 37 «Об утверждении Положения о приемной».

В последнем пункте распорядительной части приказа указывают конкретных лиц, на которых возлагается контроль за исполнением приказа. Например:

1. Контроль за исполнением приказа возложить на ... (должность, ФИО)
или
2. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Пункты и подпункты распорядительной части приказа нумеруются арабскими цифрами следующим образом: 1.; 1.1.; 1.2.; 1.3.; 2.; 2.1.; 2.2.; 2.3.; 3. и т.д.

При составлении приказа необходимо:

- увязывать содержащиеся в нем предложения с ранее изданными по данному вопросу документами во избежание повторений или противоречий;
- излагать текст кратко, последовательно, четко, не допуская возможности его двоякого толкования;
- намечать конкретных исполнителей и реальные сроки исполнения поручений;
- обеспечивать юридически правильное (однозначное) написание упоминаемых в нем наименований ведомств, предприятий, организаций и учреждений, должностей;
- указывать структурные подразделения и должностных лиц, на которых возлагается контроль за исполнением приказа;
- соблюдать сроки подготовки проектов приказов, установленные руководством организации;
- указывать акты, подлежащие отмене или утратившие силу.

Текст приказа должен быть написан ясно, доходчиво, с соблюдением всех грамматических правил. Следует избегать сложных придаточных предложений и большого числа причастных и деепричастных оборотов. Специальные (технические) термины нужно употреблять в пределах необходимости и только общепринятые. В тексте приказа нельзя употреблять произвольные сокращения и сокращенные наименования организаций, структурных подразделений, должностей. Недопустимо применение разных, хотя и равнозначных, терминов для обозначения одного и того же понятия. Неуместно употреблять в приказе всякого рода пожелания и выражения типа: «поднять уровень», «обратить внимание», «усилить контроль» и т.п.

При наличии приложений (графики, схемы, таблицы, списки, организационно-правовые документы - положения, инструкции, правила, регламенты и т.д.) в тексте приказа в соответствующих пунктах распорядительной части даются отсылки: ... (приложение 1); ... (приложение 2).

На самом приложении в правом верхнем углу первого листа печатается слово «Приложение» (если приложений несколько, они нумеруются) с указанием, к какому приказу или пункту приказа относится приложение:

Приложение 2
к приказу директора
от 5 октября 2012 г. № 208

Если приложением к приказу является утверждаемый документ (положение, правила, инструкция и т.п.), в соответствующем пункте распорядительной части делается отметка: ... (прилагается), а на самом приложении в верхнем правом углу размещается гриф утверждения документа:

(Инструкция)

УТВЕРЖДЕНА

приказом президента ОАО

«Корунд» от 10.02.2012 №35

Приложения являются неотъемлемой частью приказа. Издание вместе с приказом приложений, не упомянутых в тексте приказа, не допускается.

Приложения к приказу должны иметь соответствующие названия (список, перечень, план, график и т.п.). Каждое приложение визируется на последнем листе приложения руководителем подразделения, готовившим приложение к проекту документа, или его вышестоящим руководителем.

До представления на подпись проект приказа визируется руководителями всех заинтересованных подразделений и юридической службой. Имеющиеся у должностного лица возражения по проекту распорядительного документа излагаются в отдельной справке, которая прилагается к проекту документа, а виза дополняется фразой «Замечания прилагаются».

Визы проставляются на оборотной стороне последнего листа проекта приказа или на отдельном листе согласования. Юридическая служба при визировании проекта приказа должна определить целесообразность оформления данного вопроса приказом, соответствия проекта приказа действующему законодательству, проверить отсутствие противоречий ранее изданным приказам. Под визами оформляется отметка о рассылке с указанием фамилий руководителей, которым рассылается экземпляр приказа. Под отметкой о рассылке в левом нижнем углу оборотной стороны последнего листа приказа проставляется отметка об исполнителе, состоящая из фамилии исполнителя (составителя проекта) и номера его служебного телефона. Сведения о рассылке приказа могут оформляться на отдельном листе рассылки.

Распоряжение

Распоряжение – это:

- 1) правовой акт, издаваемый единолично главой государства – Президентом, а также главами исполнительной власти субъектов Российской Федерации – губернаторами, мэрами и др.;
- 2) правовой акт, издаваемый единолично руководителем коллегиального органа власти и управления в пределах предоставленной ему компетенции, например распоряжение (председателя Правительства РФ, распоряжение председателя Законодательного собрания);
- 3) правовой акт, издаваемый руководителем учреждения, организации, предприятия, действующим единолично.

Правом издавать распоряжения могут наделяться заместители руководителя организации по вопросам их компетенции, руководители самостоятельных структурных подразделений (управлений, департаментов, отделов, цехов, лабораторий и др.), а также главные специалисты организации (главный инженер, главный механик, главный энергетик и др.).

Право издания распоряжений руководителем организации закрепляется в учредительных документах организации (уставе, положении), право издания распоряжений другими должностными лицами закрепляется в организационно-правовых и распорядительных документах (положениях о подразделениях и должностях, должностных инструкциях, приказе о распределении обязанностей между руководством организации).

Распоряжения оформляются на бланке распоряжения.

Порядок составления и оформления распоряжений аналогичен порядку оформления приказов по основной деятельности организации. Различия заключаются в следующем: распорядительная часть отделяется от констатирующей словом ПРЕДЛАГАЮ или ОБЯЗЫВАЮ, которое так же, как в приказах, печатается отдельной строкой прописными буквами или без какого-либо слова, т.е. непосредственно следует за констатирующей частью после двоеточия.

8.4. Информационно-справочные документы

Процесс принятия управленческих решений основан на сборе и обработке информации о фактическом состоянии дел в системе управления, которая содержится в различных источниках, но важнейшее место среди них занимают справочно-информационные документы: акты, справки, сводки, докладные записки, предложения, переписка и др.

Документы этой системы играют служебную роль по отношению к организационно-правовым и распорядительным документам. Справочно-информационные документы не содержат поручений, не обязывают действовать строго определенным образом, как распорядительные документы, но сообщают сведения, побуждающие принимать определенные решения, иначе говоря, инициируют управленческие решения.

Особенностью этих документов является то, что они идут снизу вверх по системе управления: от работника к руководителю подразделения, от руководителя подразделения к руководителю организации, от подведомственной организации в вышестоящую.

Протокол заседания

Протокол – документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, заседаниях, совещаниях, конференциях, деловых встречах.

Протокол отражает деятельность по совместному принятию решений коллегиальным органом или группой работников. От протоколов заседаний, создаваемых в управленческой деятельности организаций, следует отличать протоколы следственных, судебных, административных органов (например, протокол санитарного инспектора, протокол дорожно-транспортного происше-

ствия и др.), а также протоколы договорного типа – протоколы разногласий, протоколы согласования разногласий, протоколы согласования цены и др.

Обязательному протоколированию подлежат заседания постоянно действующих и временных коллегиальных органов (коллегии федеральных органов исполнительной власти, собрания трудовых коллективов, собрания акционеров, заседания советов директоров и др.).

Протоколы оформляются на основании черновых записей, ведущихся во время заседания, стенограммы заседания или звукозаписи, а также материалов, подготовленных к заседанию (текстов докладов, выступлений, тезисов, справок, проектов решений, повестки дня, списков приглашенных и др.).

Ответственность за подготовку протокола лежит на секретаре коллегиального органа или секретаре руководителя. Секретарь несет ответственность за правильность записей в протоколе.

Существует два вида протоколов: полные и краткие. Полный протокол содержит запись всех выступлений на заседании, краткий – только фамилии выступивших и краткую запись о теме выступления. Решение о том, какую форму протокола вести на заседании, принимает руководитель коллегиального органа или руководитель организации.

Протокол оформляется на общем бланке организации с указанием наименования вида документа – ПРОТОКОЛ или на специальном бланке протокола (бланк конкретного вида документа). Обязательными реквизитами протокола являются наименование организации, наименование вида документа, дата и номер протокола, заголовок к тексту, текст, подписи.

Датой протокола является дата события (заседания, совещания и т.д.). Если оно продолжалось несколько дней, то через тире указывают даты начала и окончания заседания: 20-23.12.2012.

Протоколам присваиваются порядковые номера в пределах календарного года отдельно по каждой группе протоколов: протоколы заседаний коллегии, протоколы технических, научных и экспертных советов и др.

Заголовком протокола служит название коллегиального органа или заседания (Протокол заседания аттестационной комиссии...; Протокол собрания трудового коллектива ...).

Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной.

Вводная часть оформляется единообразно в полной и краткой формах протокола. В ней указываются фамилии председателя и секретаря, фамилии или общее количество участников заседания и приглашенных лиц (если участников много, рядом с указанием их количества делается отметка – «Список участников прилагается»), повестка дня. Фамилии присутствующих записываются в протокол, если их не более 15, в алфавитном порядке, с указанием места работы и должности; если же присутствующих больше, составляется отдельный список. В протоколах постоянно действующих совещаний и комиссий должности присутствующих не указываются.

Вводная часть заканчивается повесткой дня. Вопросы в повестке дня располагают по степени их сложности, важности и предполагаемого времени обсуждения. Вопросы формулируются в именительном падеже, нумеруются араб-

скими цифрами и начинаются с предлогов «О», «Об». Не рекомендуется вопрос или группу вопросов формулировать словом «Разное». Наряду с вопросом указывается фамилия докладчика с указанием его должности.

Слова «Повестка дня» располагаются по центру через два-три интервала от списка участников.

Основная часть текста протокола по каждому вопросу повестки дня строится по схеме: СЛУШАЛИ... ВЫСТУПИЛИ... ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ)...

В разделе «СЛУШАЛИ» в кратких протоколах указываются фамилия выступавшего (докладчика) и тема его выступления. В полной форме протокола приводятся фамилия и инициалы докладчика, содержание его доклада (сообщения, информации, отчета). Если текст доклада представлен докладчиком в письменном виде, допускается после указания темы выступления делать отметку: «текст доклада прилагается».

В разделе «ВЫСТУПИЛИ» в кратких протоколах указываются только фамилии лиц, выступивших в обсуждении, в полных протоколах фиксируются также их выступления, включая вопросы к докладчику.

В разделе «ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ)» записывается принятое решение, которое формулируется кратко, точно, лаконично во избежание двоякого толкования. Наряду с решением указываются количество голосов, поданных «за», «против», «воздержавшихся», а также список лиц, не участвовавших в голосовании. Решение может содержать один или несколько пунктов, они располагаются по значимости, каждый из них нумеруется.

Перед словом «СЛУШАЛИ» проставляется номер в соответствии с повесткой дня. Слова «СЛУШАЛИ», «ВЫСТУПИЛИ», «ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ)» печатают от левого поля прописными буквами и заканчивают двоеточием. Текст разделов «СЛУШАЛИ», «ВЫСТУПИЛИ», «ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ)» печатается через 1,5 межстрочный интервал с красной строки. Каждую фамилию и инициалы выступающих печатают с новой строки в именительном падеже, запись выступления отделяют от фамилии дефисом.

Текст краткого протокола также состоит из двух частей. Во вводной части указываются инициалы и фамилии председательствующего (председателя), а также должности, инициалы, фамилии лиц, присутствовавших на заседании. Слово «Присутствовали» печатается от границы левого поля, подчеркивается, в конце слова ставится двоеточие. Ниже указываются наименования должностей, инициалы и фамилии присутствующих. Наименования должностей могут указываться обобщенно. Многострочные наименования должностей присутствующих указываются через 1 межстрочный интервал.

Список отделяется от основной части протокола сплошной чертой.

Основная часть протокола включает рассматриваемые вопросы и принятые по ним решения. Наименование вопроса нумеруется римской цифрой и начинается предлога «О» («Об»), печатается центровано и подчеркивается одной чертой ниже последней строки. Под чертой указываются фамилии должностных лиц, выступивших при обсуждении данного вопроса. Фамилии печатаются через 1 межстрочный интервал. Затем указывается принятое по вопросу решение.

Пример оформления краткого протокола приводится в приложении 10 к Типовой инструкции по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти, утвержденной приказом Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации от 8 ноября 2005 г. № 536.

Протокол заседания подписывают председатель и секретарь.

Отдельные виды протоколов (протоколов заседания технических, экспертных советов, комиссий, протоколы испытаний и некоторые другие) утверждаются руководителем организации или вышестоящего органа.

Копии протоколов при необходимости рассылаются заинтересованным организациям и должностным лицам в соответствии с указателем рассылки; указатель составляет и подписывает ответственный исполнитель подразделения, готовившего рассмотрение вопроса.

Принятые решения доводятся до исполнителей в виде выписок из протоколов.

Выписка из протокола представляет собой точную копию части текста подлинного протокола, относящегося к тому вопросу повестки дня, по которому готовят выписку.

Выписка из протокола воспроизводит все реквизиты бланка, вводную часть текста, вопрос повестки дня, по которому готовится выписка, и текст, отражающий обсуждение вопроса и принятое решение. Выписку из протокола подписывает только секретарь, он же ее заверяет.

Акт

Акт – документ, составленный несколькими лицами и подтверждающий установленные факты или события.

В некоторых случаях акты не только фиксируют установленные факты и события, но и содержат выводы, рекомендации и предложения (акты проверок, обследований, ревизий и т.п.).

Акты отличаются широким разнообразием по своему назначению и содержанию:

- сдачи-приемки (работ, материальных ценностей, документов);
- обследования (состояния техники безопасности, противопожарной безопасности; условий труда; результатов деятельности);
- испытаний (образцов, систем, технологий);
- выделения к уничтожению (материальных ценностей, документов);
- передачи (структурного подразделения из одной организации в другую);
- нарушения установленных правил;
- ревизии, инвентаризации;
- расследования аварий, несчастных случаев;
- ликвидации организации и т.д.

Акты составляются коллегиально (не менее двух составителей). Нередко акты составляются комиссиями, специально создаваемыми, состав которых утверждается распорядительным документом руководителя организации. Акты могут составлять и постоянно действующими комиссиями на регулярной основе.

Главное при составлении акта – установление фактического состояния дел и объективное отражение их в акте. Акт составляется на основе черновых записей, которые ведутся во время работы комиссии или группы лиц и содержат фактические данные, количественные показатели и другие сведения.

Акт оформляется на общем бланке организации или на специальном бланке акта (бланк конкретного вида документа).

Обязательными реквизитами акта являются наименование организации, наименование вида документа, дата и регистрационный номер, место составления или издания, заголовок к тексту, текст, подписи, в необходимых случаях – гриф утверждения (акты, требующие утверждения, должны быть включены в список документов, подлежащих утверждению).

Заголовок к акту должен грамматически согласовываться со словом «акт», например:

Акт проверки финансово-хозяйственной деятельности института,

Акт списания материальных ценностей.

Датой акта является дата события (проверки, обследования, экспертизы и т.п.).

Текст акта состоит из двух частей: вводной и основной (констатирующей).

Вводная часть строится по схеме: основание – составлен комиссией – председатель – члены комиссии – присутствовали (если акт составлен в чьем-то присутствии).

Основание для составления акта – договор, распорядительный документ, нормативный документ с указанием номера и даты.

После слова «составлен» указываются наименование комиссии, должности, фамилии и инициалы лиц, составивших акт.

При перечислении лиц, участвовавших в составлении акта, указываются наименования должностей с обозначением организации, фамилии и инициалов (в именительном падеже). Первым указывается председатель комиссии. Фамилии членов комиссии располагаются в алфавитном порядке. Слова «Основание», «Председатель», «Члены комиссии», «Присутствовали» пишутся с прописной буквы.

В основной части излагаются сущность, характер, методы и сроки проделанной работы, установленные факты, а также выводы, предложения и заключения. Содержание акта может быть разделено на пункты, материал может быть представлен в виде таблицы. При необходимости акт может иметь заключительную часть, которая представляет собой решения, выводы или заключения комиссии, составившей акт.

В конце текста акта указываются количество составленных экземпляров и их местонахождение. Количество экземпляров акта определяется количеством заинтересованных в нем сторон или нормативными документами.

Например:

Составлен в 3 экземплярах:

1-й экземпляр – бухгалтерия,

2-й экземпляр – коммерческий отдел,

3-й экземпляр – покупатель.

При составлении актов ревизий и обследований их содержание согласовывается с должностными лицами, деятельность которых отражается в акте. Акт считается принятым и вступает в действие после его подписания всеми членами комиссии или всеми лицами, участвовавшими в его составлении.

Подписи располагаются в той же последовательности, как и фамилии во вводной части, но без указания должности.

Лицо, не согласное с содержанием акта, обязано подписать его с оговоркой о своем несогласии. Особое мнение члена комиссии следует оформлять на отдельном листе и прилагать к акту.

В необходимых случаях (если этого требуют нормативные документы) акты утверждаются руководителем данной или вышестоящей организации, по распоряжению которого проводились действия, завершившиеся составлением акта. Например: акт о ликвидации учреждения, акт о выделении к уничтожению документов и дел с истекшими сроками хранения.

Докладная записка

Докладная записка – документ, адресованный руководителю вышестоящей организации, руководителю подразделения или организации и излагающий какой-либо вопрос с выводами и предложениями составителя.

Обычно докладная записка информирует руководство об имевших место событиях, фактах, явлениях, сложившейся ситуации, требующих принятия решения.

Докладная записка может быть внешней или внутренней.

Внешняя докладная записка представляется руководителю вышестоящей организации, внутренняя – руководителю подразделения или организации; внутренние докладные записки создаются по инициативе работника или по заданию его непосредственного руководителя с целью повысить эффективность деятельности организации.

Внешние докладные записки составляются на общем бланке организации, внутренние – на бланке структурного подразделения или стандартном листе бумаги.

Обязательными реквизитами докладной записки являются наименование организации (для внутренней – наименование структурного подразделения), наименование вида документа, дата и регистрационный номер, место составления (для внешней докладной записки), адресат, заголовок к тексту, текст, подпись.

Текст докладной записки состоит из двух или трех смысловых частей:

- в первой части излагаются причины, факты или события, послужившие поводом для ее написания;
- во второй части анализируется сложившаяся ситуация и приводятся возможные варианты решения;
- в третьей части содержатся выводы и предложения о конкретных действиях, которые, по мнению составителя, необходимо предпринять.

Вторая часть в докладной записке может отсутствовать – в этом случае текст докладной записки содержит обоснование, выводы и предложения составителя.

Внутреннюю докладную записку подписывает составитель (если она представляется руководителю подразделения) или руководитель подразделения (если она представляется руководителю организации); внешнюю докладную записку подписывает руководитель организации.

Предложение

Предложение – разновидность докладной записки, содержащая перечень конкретных предложений по определенному вопросу.

Предложения по служебной, административной деятельности отличаются от коммерческих предложений, которые, как правило, оформляются в виде письма-предложения.

Составляется аналогично докладной записке, как правило, по заданию руководства.

Обязательными реквизитами предложения являются наименование структурного подразделения (наименование организации – при адресовании вышестоящей организации), наименование вида документа, дата и регистрационный номер, место составления (при адресовании вышестоящей организации), заголовок к тексту, текст, адресат, подпись.

Текст предложения содержит две части: обоснование и заключение – перечень предложений.

Предложения составляются руководителями подразделений и специалистами, представляются руководству, подписываются составителем.

Предложения могут представляться в вышестоящие организации по вопросам, решение которых находится в компетенции этих организаций.

Предложения, адресованные другому должностному лицу, оформляются на бланке структурного подразделения или стандартном листе бумаги, предложения, адресованные вышестоящей организации, – на общем бланке.

Служебная записка

Служебная записка – записка о выполнении какой-либо работы, направляемая должностным лицом другому должностному лицу.

Служебная записка оформляется на бланке структурного подразделения или стандартном листе бумаги и адресуется конкретному должностному лицу.

Обязательными реквизитами служебной записки являются наименование структурного подразделения, наименование вида документа, дата, регистрационный номер, заголовок к тексту, текст, адресат, подпись.

Текст служебной записки состоит из обоснования (изложения причин составления) и предложения, просьбы, заявки и т.п.

Служебную записку подписывает специалист или руководитель подразделения.

Объяснительная записка

Объяснительная записка – это:

- 1) документ, поясняющий содержание отдельных положений основного документа (плана, отчета, проекта);
- 2) сообщение должностного лица, поясняющее какое-либо действие, факт, происшествие, представляемое вышестоящему должностному лицу.

Объяснительные записки, сопровождающие основной документ (план, отчет), поясняющие содержание отдельных положений основного документа, оформляются на общем бланке организации.

Объяснительные записки, отражающие какие-либо происшествия, сложившиеся ситуации, оформляются на стандартном листе бумаги и адресуются конкретному должностному лицу.

Обязательными реквизитами объяснительной записки являются наименование, дата, регистрационный номер, место составления, заголовок к тексту, адресат, подпись.

Текст объяснительной записки состоит из двух частей: первая часть содержит факты, послужившие поводом к ее написанию, вторая – причины, объясняющие сложившуюся ситуацию.

Отличие объяснительной записки от докладной записки заключается в отсутствии смысловой части, в которой излагаются выводы и предложения.

Объяснительную записку подписывает ее составитель.

Справка

Справка – это:

- 1) документ, содержащий описание и подтверждение тех или иных фактов и событий;
- 2) документ, подтверждающий факты биографического или служебного характера.

Справки, отражающие основную (производственную) деятельность организации, могут быть внешними и внутренними. Внешние справки составляются для представления в другую (как правило, вышестоящую) организацию, внутренние справки – для представления руководству организации или на рассмотрение коллегиального органа.

Внешние справки оформляются на общем бланке организации (или бланке справки), внутренние – на бланке структурного подразделения или стандартном листе бумаги.

Обязательными реквизитами справки являются наименование организации (для внутренней – наименование структурного подразделения), наименование вида документа, дата и регистрационный номер, место составления (для внешней справки), адресат, заголовок к тексту (для справки, оформленной на формате А4), текст, подпись, отпечаток печати (для справки биографического и финансового характера).

Заголовок к тексту справки должен отвечать на вопрос «О чем?» и может включать указание на период времени, к которому относятся изложенные в справке сведения.

Например:

Справка о комплектовании тематического комплекта «Информационно-справочная система архивной отрасли» (ИССАО) в 2012 г.

Текст справки, как правило, состоит из двух частей: в первой излагаются факты, послужившие основанием или поводом для ее составления, во второй приводятся конкретные сведения, отражающие существо вопроса. Текст справки может состоять только из одной (второй) части. Если справка содержит однородную систематизированную информацию, ее текст оформляется в виде таблицы. Если в справку включаются сведения по нескольким вопросам, ее текст может состоять из нескольких разделов.

Внешние справки подписывает руководитель организации или его заместитель. Справку, содержащую сведения финансового характера, подписывают руководитель организации и главный бухгалтер и заверяют печатью. Внутренние справки подписываются руководителем структурного подразделения или специалистом-составителем.

Справки, составляемые для подтверждения сведений биографического или служебного характера, подписываются двумя лицами – руководителем и главным бухгалтером или руководителем и заведующим отделом кадров – и заверяются печатью. Для таких справок в организациях используются унифицированные бланки с трафаретным текстом, и они могут составляться на бланках формата А5.

Справка, содержащая сведения о заинтересованном лице, должна иметь следующие данные:

- фамилию, имя, отчество лица, которому она выдана;
- указание, в удостоверении каких сведений выдана;
- для каких целей или в какую организацию выдана;
- подпись и указание должности лица, выдавшего справку;
- дату составления;
- оттиск печати.

Текст справки личного характера следует начинать с фамилии, имени и отчества работника (в именительном падеже). Затем указывают необходимые сведения: должность, время работы в организации, оклад или среднемесячную заработную плату и др. Организация, в которую представляется справка, обязательно указывается в ее тексте. После оформления подписи и регистрации справку выдают на руки заинтересованному лицу.

Заключение

Заключение – документ, содержащий мнение, вывод учреждения, комиссии, специалиста по какому-либо документу или вопросу.

Заключения составляются на проекты положений, постановлений, инструкций, на научные работы (отчеты, статьи, диссертации, дипломные проекты).

Заключение может быть оформлено на общем бланке организации (если оно подписывается руководителем организации или его заместителями) или на стандартных листах бумаги (если заключение подписывается специалистом организации или группой специалистов организации). Если заключение составлено не на бланке, подпись составителя заверяется печатью организации.

Обязательными реквизитами заключения являются наименование вида документа, дата и регистрационный номер, место составления, заголовок к тексту, подпись, оттиск печати (при составлении заключения на стандартном листе бумаги).

Заключение должно иметь заголовок с указанием названия документа или вопроса, на который оно подготовлено, и текст, состоящий из двух частей. В первой части дается краткое изложение существа вопроса, анализ основных положений или предложений и общая оценка документа или вопроса. Во второй части должны излагаться конкретные замечания по существу рассматриваемого вопроса или документа.

При отсутствии замечаний и предложений по рассматриваемому вопросу или документу в заключении указывается: «С проектом ... согласны» или «По проекту ... замечаний нет».

Сопроводительное письмо к заключению не прилагается.

8.5. Организация документооборота

Движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения решений по ним, отправки или сдачи в дело образуют документооборот организации. Оперативность решения вопросов, зафиксированных в документах, зависит от скорости доставки и обработки документов.

Основные принципы организации документооборота:

- прохождение документов должно быть оперативным;
- каждое перемещение документа должно быть оправданным, необходимо исключить или ограничить возвратные перемещения документов;
- порядок прохождения и процесс обработки основных видов документов должны быть единообразными.

Таким образом, основная задача организации документооборота – прямо-точность в движении документов и однократность их обработки. Правильно и рационально организованный документооборот повышает эффективность работы аппарата управления организации.

В документообороте выделяют три документопотока: входящие, исходящие и внутренние документы. Работа с документами каждой группы имеет свои особенности.

Порядок прохождения входящих документов

Входящие документы, т.е. документы, поступающие в организацию, проходят следующие этапы движения внутри организации:

- прием и первичная обработка

Задача первичной обработки поступившей корреспонденции – проверить правильность доставки и целостность вложений, учесть поступившие документы и подготовить их к передаче по назначению. Проверяется целостность конвертов – все конверты, за исключением личной корреспонденции, вскрываются, документы извлекаются из конвертов и сверяются приложения. Если будет обнаружено повреждение, отсутствие документа или приложения к нему, об этом сообщается отправителю. После вскрытия корреспонденции конверт сохраняется только в следующих случаях:

- если на документе отсутствует дата;
- если дата почтового штемпеля необходима как свидетельство даты отправки и получения документа;
- если адрес отправителя есть только на конверте.

В остальных случаях конверты уничтожаются;

- предварительное рассмотрение

В соответствии с перечнем, утвержденным руководителем организации, документы сортируются на регистрируемые и нерегистрируемые. Нерегистрируемые документы раскладываются по структурным подразделениям для доставки по назначению. Главная цель предварительного рассмотрения – отобрать документы в адрес руководства. Руководству организации направляют документы по принципиальным вопросам деятельности учреждения, исполнение которых требует решения руководства, и документы, содержащие необходимую для руководства информацию. Они составляют примерно 20 % всей документации;

- регистрация

Передача документов на рассмотрение руководителю должна осуществляться в день их получения. Телеграммы и другие срочные документы передаются в первую очередь;

- рассмотрение документов руководителем организации

Руководитель, рассматривая полученный документ, должен дать четкие и конкретные указания по его исполнению. Эти указания оформляются в виде резолюции;

- доставка документов исполнителям

С резолюцией документ передается ответственным исполнителям. Если указано несколько исполнителей, документ передается каждому из них поочередно или с него изготавливаются ксерокопии по числу исполнителей. Подлинник документа направляется ответственному исполнителю, указанному в резолюции первым;

- контроль исполнения

Резолюция руководителя должна быть отражена в регистрационной форме. Резолюция может явиться основанием взятия исполнения документа на контроль, в ней указываются необходимые для контроля сведения: ФИО исполнителя, принятое решение, срок исполнения.

Поступив к исполнителю, документ находится у него до полного решения вопроса. Когда работа над документом полностью завершена, на инициативном

документе проставляется отметка о его исполнении и направлении в дело. Затем документ со всеми другими относящимися к нему материалами передается работнику службы делопроизводства для подшивки в дело;

- подшивка исполненного документа в дело

В крупных организациях приемом и первичной обработкой корреспонденции занимается специальное структурное подразделение (канцелярия), в небольших корреспонденция доставляется секретарю руководителя организации.

Порядок прохождения исходящих документов

Исходящие документы, отправляемые организацией по другим адресам, имеют следующий порядок прохождения:

- составление проекта документа

На стадии проекта исполнитель должен знать требования, предъявляемые к тексту документа, и требования государственных стандартов к оформлению документов. Значительно сокращает время составления документов использование типовых текстов и трафаретных бланков;

- изготовление документа

Перепечатанный и сверенный проект передается исполнителю для дальнейшего оформления – согласования, визирования, подписания;

- визирование проекта документа, его согласование (при необходимости)

На этом этапе следует стремиться к сокращению лишних инстанций и повторных операций;

- подписание (утверждение) документа

Перед подписанием исполнитель обязан проверить правильность оформления документа, наличие всех приложений, необходимых виз. Ответные документы передаются на подписание вместе с материалами, на основании которых они составлены;

- регистрация

После подписания документы передаются на регистрацию и отправку;

- отправка документа адресату

Исходящие документы должны обрабатываться и отправляться в день их подписания и регистрации или не позднее следующего рабочего дня.

Порядок прохождения внутренних документов

Каждая организация в процессе своей деятельности создает массу различных документов для решения своих внутренних проблем и потребностей. К таким документам можно отнести инструкции, правила, докладные и объяснительные записки и т.д. Внутренние документы проходят следующие стадии : подготовка проекта документа, перепечатка, согласование, визирование, подписание, передача адресату. Поэтому маршруты их прохождения на этапах подготовки и оформления те же, что и у исходящих документов, а на этапе исполнения совпадают с маршрутами входящих документов.

Однако некоторые виды внутренних документов могут иметь свои маршруты.

Порядок прохождения внутреннего документа (например, приказа) может быть следующим:

- составление проекта документа;
- его изготовление;
- визирование проекта документа;
- подписание;
- регистрация;
- размножение и доставка исполнителям;
- контроль исполнения;
- подшивка исполненного документа в дело.

Другие внутренние документы (например, заявление, докладная записка) могут иметь свой порядок прохождения:

- составление и оформление документа;
- рассмотрение документа руководством;
- исполнение документа;
- подшивка исполненного документа в дело.

8.6. Общие правила регистрации и контроль исполнения документов в организации

Регистрация документов – проставление регистрационного номера и запись сведений о документе в регистрационных формах.

Регистрация документов в организации необходима для учета и контроля, а также при поиске документов. Документы в организации регистрируют один раз: входящие – в день их поступления в организацию, исходящие и внутренние – в день их подписания или утверждения.

В организации регистрируют не все входящие и внутренние документы, а только наиболее важные из них, т.е. документы, требующие учета, исполнения и использования в справочных целях.

Обычно регистрационный номер документа состоит из порядкового регистрационного номера, индекса по номенклатуре дел, индекса по используемому классификатору. Например, 01-16/87, где 01– индекс структурного подразделения, 16 – номер дела по номенклатуре; 87 – индивидуальный регистрационный номер документа.

Порядковый регистрационный номер присваивают документу в пределах каждой регистрируемой группы. Например, отдельно регистрируют приказы по основной деятельности и по кадрам. Их порядковые регистрационные номера присваиваются с номера 1 с 1 января текущего года и заканчивают нумерацию 31 декабря.

В зависимости от объема документооборота для регистрации входящих, исходящих и внутренних документов организация может избрать различные формы: журналы регистрации, регистрационно-контрольные карточки, ввод данных о документах в компьютер.

Примерная форма журнала регистрации входящих документов

Дата получения	Регистрационный номер документа	Номер и дата документа	Автор документа (от кого)	Краткое содержание (заголовок)	ФИО исполнителя и резолюция руковод-ства	Подпись исполнителя	Срок исполнения	Отметка об исполнении	Номер дела

Примерная форма журнала регистрации исходящих документов

Исходящий-номер документа	Дата документа	Адрес (кому)	Краткое содержание (заголовок)	Исполнитель	Примечание

Журнальная форма применяется тогда, когда учет документов выступает на первое место, например при выдаче документов об образовании, трудовых книжек, при работе с документами ограниченного доступа: секретными, конфиденциальными. Для каждой категории документов обычно разрабатывается своя форма журнала с разной степенью подробности сведений о документе. Журнальная система удобна и в том случае, когда в организацию поступает значительное количество документов. Журнальная система регистрации имеет ряд недостатков:

- затрудняет справочную работу по документам, т.к. при хронологической записи документов для их поиска надо знать хотя бы приблизительно дату получения документа;
- трудно вести сроковый контроль за исполнением документов, т.к. документы имеют разные сроки исполнения и для выявления документов, срок исполнения которых истекает на определенную дату, надо просматривать все записи в журнале.

Указанные недостатки позволяет преодолеть карточная система регистрации. Ее преимущества:

- регистрацией одновременно могут заниматься несколько работников;
- карточки можно изготовить в необходимом количестве экземпляров и, следовательно, отпадает необходимость в повторной регистрации документов в структурных подразделениях;
- карточки «подвижны», их можно систематизировать по различным признакам и создавать картотеки.

Количество экземпляров заполняемых регистрационных карточек как минимум две. Заполнив карточки, одну из них помещают в сроковую картотеку, другую – в информационно-справочную, а документ передают исполнителю для работы с ним. Если справочные картотеки строят по различным признакам, например по корреспондентам, регионам или по вопросам, то увеличивают количество карточек, чтобы хватило для каждой картотеки.

Избавиться от громоздких картотек и организовать трудоемкую организационно-справочную работу позволяет внедрение компьютерных технологий.

Контролю подлежат документы, требующие исполнения, т.е. наиболее важные входящие, исходящие и внутренние документы. Контроль исполнения документов обеспечивает своевременное и качественное решение поставленных в документе вопросов.

Технология контроля состоит из постановки документа на контроль, проверки своевременного доведения документа до исполнителя, предварительной проверки исполнения, учета и обобщения результатов контроля исполнения документов, информирования руководителя.

В организациях осуществляется контроль по существу вопроса, поставленного в документе, и за сроками исполнения.

Сроки исполнения документов исчисляются в календарных днях с даты подписания (утверждения) документа, а для входящих – с даты поступления. Существуют типовые и индивидуальные сроки исполнения документов. Индивидуальные сроки определяются руководителем (в резолюции) или указываются в самом документе. Типовые сроки исполнения документов устанавливаются в нормативных документах. Изменение срока исполнения производится только по указанию руководителя.

Отметка о контроле проставляется на левом поле документа буквой «К». Документ считается исполненным и снимается с контроля после решения поставленных в нем задач. Исполненный документ должен быть сдан в дело вместе с документом – ответом.

9. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

9.1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности

Формирование науки «Управление персоналом»

Управление персоналом как научное направление начало формироваться в конце XIX века, в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее важные проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с постепенным существенным изменением роли человека в организации соответственно развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г., видными представителями этих теорий являются Фредерик Тейлор, Анри Файоль, Гаррингтон Эмерсон, Макс Вебер, Генри Форд и др.

Исторические предпосылки: До 1880 г. (т.е. до формирования науки об управлении персоналом) функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80 % своего времени тратил на управление работниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности труда, отдалением простых работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом.

В этой ситуации сами руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и персоналом требовались специальные работники и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этой службы занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их тре-

бования руководству, устраивали совместные праздники, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

Основные постулаты

«Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это существующее для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля».

Задачи руководителей организации

Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику.

Ожидаемые результаты от реализации этих теорий

Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства.

Теории человеческих отношений стали применяться с начала 1930-х годов, ее авторы: Элтон Мэйо, Роберт Блейк, Крис Арджерис и др.

Исторические предпосылки: В 30-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, обций контроль за деятельностью в области управления персоналом.

В 30-40-х годах были приняты законы, корректирующие практику управления персоналом. Эти законы призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов. Возникают новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.д.

Основные постулаты

«Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду».

Задачи руководителей организации

Главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

Ожидаемые результаты от реализации этих теорий

Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по

взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчиненные охотнее общаются с руководством.

Теории человеческих ресурсов. Теории человеческих ресурсов являются современными, их авторы: Девид Макгрегор, Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг. По мере развития теории становятся все более гуманными.

Исторические предпосылки

В 50-60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось огромное число грамотных работников с новым отношением к труду. В этот период значительное внимание уделяется правовому обеспечению системы управления персоналом, разрабатываются регламентирующие документы: стандарты предприятия, нормы в области организации и оплаты труда. Изменяется система материального стимулирования, наблюдается отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

Начало 70-х годов в большинстве развитых стран характеризуется падением удовлетворенности трудом и высокой текучестью кадров. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом. Развитие научно-технического прогресса усилило отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. Многие руководители приходят к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

В 70-80-е годы кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов, и их участие в формировании стратегического управления становится ключевым и необходимым.

Основные постулаты

«Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельной деятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают».

Задачи руководителей организации

Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, способствовать полному

участию персонала в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных.

Ожидаемые результаты от реализации этих теорий

Факт расширения влияния, самостоятельности и самоконтроля у своих подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные человеческие ресурсы.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы и трудовой потенциал организации

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Численность трудовых ресурсов – численность трудоспособных лиц в трудоспособном возрасте (мужчины 16-59, женщины 16-54 лет) за исключением вышедших на пенсию на льготных условиях (балерины, шахтеры, сталевары и т.д.), а также численность фактически работающих пенсионеров и подростков.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья (это инвалиды I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией). Однако некоторые из этой группы населения трудятся, особенно если на производстве создаются приемлемые условия. Работающие инвалиды также относятся к трудовым ресурсам.

Численность трудовых ресурсов (T) можно определить следующим образом:

$$T = P_{тр} - P_{инв} + P_{пенс} + P_{мол},$$

где $P_{тр}$ – численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{инв}$ – численность неработающих инвалидов того же возраста;

$P_{пенс}$ – работающие лица пенсионного возраста;

$P_{мол}$ – работающие подростки до 16 лет.

Трудовые ресурсы делятся на занятые и незанятые, а незанятые, в свою очередь, на желающих работать и не желающих работать.

К **занятым** относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан);
- временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки и т.п.;
- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К **безработным** относятся лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);
- занимались поисками работы, т.е. обращались в службу занятости, использовали или помещали объявления в печати, непосредственно обращались к администрации предприятий (работодателям), использовали личные связи и т.д. или предпринимали шаги к организации собственного дела;
- были готовы приступить к работе.

При отнесении к безработным должны присутствовать все три перечисленных критерия. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению службы занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службу занятости. Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет *экономически активное население* (рабочую силу). Его численность измеряется по отношению к определенному периоду и включает занятых и безработных.

Численность экономически активного населения отличается от численности трудовых ресурсов, т.к. к экономически активному населению относятся пенсионеры и подростки не только работающие, но и ищущие работу, а среди лиц в трудоспособном возрасте учитываются лишь те, кто желает работать.

Уровень безработицы определяется как отношение числа безработных к численности экономически активного населения.

Экономически не активное население – это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы, а именно:

а) среди населения в трудоспособном возрасте:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью кроме учебы;
- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.;
- лица, прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;
- лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника их дохода;

б) среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:

- лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по потере кормильца) и не занятые никакой деятельностью;
- инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики и т.д.

В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал».

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и в некоторых европейских странах употреблялся термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных. В настоящее время достаточно популярны оба этих термина.

Персонал организации, его признаки и характеристики

Персонал (от лат. *personalis* – личный) – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство этих организаций, участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров и т.д.

Основными характеристиками персонала организации являются численность и структура.

Численность персонала организации бывает нормативной и списочной.

Нормативная (плановая) зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Списочная (фактическая) численность определяется числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов, мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджер по персоналу;
- специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инспектора по кадрам и др.;
- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь, табельщик и др.;
- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО, лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т.п., находящиеся на балансе организации.

В промышленности руководители, специалисты, другие служащие, рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры – непромышленный персонал.

Деление персонала на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом – Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 14.08.2009 г. № 593.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора I, II или III категории.

Половозрастная структура организации – это соответствие групп персонала по полу и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, ..., 55-59, 60-64, 65 и старше.

Структура персонала по стажу рассматривается по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Выделяют следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования – высшее, в том числе по уровню подготовки (бакалавр, специалист, магистр), незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное и т.д.).

Рынок труда и его характеристики

Рынок труда – экономическая категория, представляющая собой совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве.

Основными характеристиками рынка труда выступают предложение рабочей силы, т.е. контингент незанятого населения, ищущего работу, и спрос на рабочую силу или неукomплектованные рабочие места, отражающие неудовлетворенную часть общей потребности народного хозяйства в кадрах.

Рынок труда может быть открытым и скрытым.

Открытый рынок труда – это экономически активное население, которое ищет работу и нуждается в подготовке, переподготовке, а также все вакантные рабочие места во всех секторах экономики.

Скрытый рынок труда – это лица, которые формально заняты в экономике, но в то же время в связи с сокращением производства или же с изменением его структуры могут быть высвобождены без ущерба для производства.

Политика занятости, проводимая в различных странах, определяет наличие двух основных моделей рынка труда – внешнего и внутреннего. Каждой модели рынка труда соответствуют и свои системы производственных отношений, своя практика продвижения работников и заполнения вакантных рабочих мест, особенности регулирования кадровой политики.

Внешний рынок труда – предполагает географическую и профессиональную мобильность рабочей силы между организациями. В рамках такого

рынка предприятия комплектуются кадрами со стороны, подбирают готовых работников, рассчитывая на их подготовку вовне, в том числе на других предприятиях; основная форма подготовки кадров – ученичество.

Внутренний рынок труда – основывается на профессиональном движении работников внутри организации. Профессии работников, замкнутые внутренним рынком труда, сложнее использовать в других организациях, так как они имеют специфический, присущий данной организации характер. Кроме того, и система производственных отношений на внутреннем рынке труда, где и гарантии занятости, и материальное положение работника (уровень заработной платы, объем социальных выплат и льгот) зависят от стажа работы на данном предприятии, препятствует переходу работника в другие организации.

В рамках общенационального рынка труда существуют различные региональные модели. Это объясняется разными уровнями развития отдельных регионов, многообразием форм собственности, разными условиями занятости в мегаполисах и монопромышленных городах. Так, рынок труда в крупных индустриальных центрах может успешно функционировать в открытом режиме: работники, уволенные с одного предприятия, имеют широкий выбор трудоустройства. Иное дело на территориях, где функционирует одна крупная организация, в которой работает подавляющее большинство трудоспособного населения этой территории. Спад производства или его остановка в этом случае имеет тяжелые последствия для жителей данного региона.

По **демографическим** признакам различаются рынки труда молодежи, женщин, инвалидов, пожилых трудящихся, отличающиеся различной степенью мобильности рабочей силы, различным уровнем трудоспособности и активности на рынке труда и прочими характеристиками.

К **профессиональным** рынкам труда можно отнести рынок труда инженеров, рынок труда ученых, рынок труда учителей, рынок труда врачей и т.д. На профессиональных рынках труда работников объединяют профессиональные интересы, выходящие за рамки организаций, где они заняты.

Структуризация рынка труда по различным признакам позволяет проводить дифференцированную политику на рынке труда.

Занятость населения

В соответствии с действующим в России законодательством под занятостью понимается деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая, как правило, им заработок.

Управление занятостью в практическом плане можно определить как целенаправленное воздействие на рынок труда, расширение спроса на рабочую силу и поддержку эффективного предложения рабочей силы (обеспечение условий включения работников в полезную деятельность; формирование, распределение, использование, высвобождение, переподготовка и перераспределение занятых работников).

Различают полную, рациональную и эффективную занятость.

Полная занятость – это состояние, при котором обеспечены работой все нуждающиеся в ней и желающие работать, что соответствует наличию сбалансированности между спросом и предложением рабочей силы.

Рациональная занятость – это занятость, обоснованная с точки зрения процессов формирования, распределения (перераспределения) и использования трудовых ресурсов с учетом их половозрастной и образовательной структуры, режимов воспроизводства трудоспособного населения и его размещения на территории страны.

Эффективная занятость – занятость, которая обеспечивает достойный доход, здоровье, повышение образовательного и профессионального уровня для каждого члена общества на основе роста общественной производительности труда.

Различают также формы занятости.

Формы занятости – это организационно-правовые способы трудоустройства, различающиеся нормами правового регулирования продолжительности и режимов рабочего дня (полный и неполный рабочий день, жесткие или гибкие режимы труда и отдыха), регулярностью трудовой деятельности (постоянная, временная, сезонная, случайная), местом выполнения работы (на предприятиях или на дому), статусом деятельности (основная, дополнительная) и т.п.

Внутренние рынки труда и занятость персонала организации

Внутренние рынки труда и внешние тесно связаны между собой. Организация выступает на внешнем, региональном рынке труда в двух ролях:

- как покупатель рабочей силы, поскольку именно организация, располагая рабочими местами, определяет спрос на рабочую силу;
- в качестве поставщика излишней рабочей силы или рабочей силы, не соответствующей по своим качественным характеристикам требованиям производства.

Внутренний рынок труда обеспечивает уже занятым в производстве работникам определенную степень защиты от прямой конкуренции на внешнем рынке труда. Однако на внутреннем рынке труда проявляется конкуренция между работниками в должностном продвижении, получении более выгодных работ, занятии освободившихся вакансий.

Основными функциями внутреннего рынка труда являются обеспечение сбалансированности спроса и предложения труда внутри организации, социальная защита работников организации и обеспечение гарантий занятости.

Внутренний рынок труда организации более управляем по сравнению с региональным, он не подвержен серьезным спонтанным колебаниям. Поэтому регулирование соотношения спроса и предложения рабочей силы здесь осуществляется более целенаправленно, а не под воздействием свободной конкуренции. При этом методы, используемые организациями для приведения в соответствие спроса и предложения рабочей силы, достаточно разнообразны.

Рассмотрим ситуации на внутреннем рынке труда и возможные реакции организации (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Реакции организации на изменение ситуации на внутреннем рынке труда

Ситуация	Действия администрации
1. Потребность на одних участках производства снижается, а на других остается прежней	1. Увольнение работников 2. Перевод на режим неполного рабочего времени
2. Потребность на одних участках производства снижается, а на других возрастает	1. Высвобождение с одних участков и набор новых работников со стороны 2. Переподготовка и перераспределение высвобождаемых работников, при необходимости – набор со стороны. При наличии излишней численности – увольнение 3. Регулирование режимами найма или рабочего времени
3. Потребность на одних участках возрастает, а на других остается прежней	1. Набор со стороны на тот участок, где потребность возрастает 2. Сочетание передвижения с других участков с набором новых работников 3. Применение сверхурочных работ
4. Потребность возрастает на всех участках	1. Набор со стороны 2. Применение сверхурочных работ
5. Потребность в рабочей силе снижается на всех участках	1. Увольнение работников 2. Перевод на режим неполного рабочего времени

Таким образом, управлению подвергается как спрос, так и предложение труда со стороны собственной рабочей силы. Администрация может оказывать влияние на заполнение (освобождение) рабочих мест путем перемещения собственных работников; поощрение освоения работниками других профессий; через требования к качеству рабочей силы, ее квалификации; через мотивацию к труду, активное подключение работника к профессиональной мобильности и т.д. Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы на внутреннем рынке труда обеспечивает полное использование трудового потенциала работника, его возможностей и личных качеств.

9.2. Технология управления персоналом организации

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководства организации и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловую оценку персонала при приеме, аттестации, подборе; мотивацию трудовой деятельности персонала и его использования; организацию труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Наем персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом. Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого не связанных с организацией) (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников
привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники	
Появление шансов для служебного роста Низкие затраты на привлечение кадров Претендентов на должность хорошо знают в организации Претендент на должность хорошо знает данную организацию Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала Появление возможности избежать убыточной текучести кадров Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента) Решается проблема занятости собственных кадров Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	Ограничение возможности для выбора кадров Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами
Внешние источники	
Более широкие возможности выбора Появление новых импульсов для развития организации Новый человек, как правило, легче добивается признания Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации	Более высокие затраты на привлечение кадров Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров Высокая степень риска при прохождении испытательного срока Плохое знание организации Длительный период адаптации Блокирование возможностей служебного роста для работников организации Нового работника плохо знают в организации

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на найм и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Отбор персонала в организации на замещение вакантных должностей осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору персонала включает в себя:

- выбор критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- конечное решение при отборе.

Критерии отбора

Для того чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

1. Образование

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель дол-

жен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе.

2. Практический опыт

Является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом. Одним из способов измерения опыта работы является установление трудового стажа. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы или временем работы на определенной должности.

3. Физические качества

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников им соответствуют.

4. Социальный статус

Одной из важнейших характеристик работника является его социальный статус. Семейный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк.

5. Личностные качества

Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками); работа с документами (умение самостоятельно дать письменное заключение, умение составить методические рекомендации, знание основ делопроизводства), общение с посетителями, умение вести переговоры, умение принимать самостоятельные решения, организаторские способности (в частности, при организации трудовой деятельности на рабочем месте).

Важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Претендент обязан также указать недостатки здоровья, возможный перечень которых нередко приводится в анкете.

Предварительная отборочная беседа. Предварительную отборочную беседу проводит специалист отдела кадров или непосредственный руководитель. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого претендент или получает отказ, или направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой

работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анализ анкетных данных выявляет следующую информацию:

- 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;
- 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Любое искажение информации в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

При отборе на должности руководителей применяют более подробные анкеты, чем при найме рядовых сотрудников. Для выпускников высших учебных заведений часто применяют специальные виды анкет. Поскольку трудовой стаж студентов невелик (или вообще отсутствует), обращают пристальное внимание на учебу, способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности, об академической успеваемости претендента.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответы организация, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно одинаков. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными.

Беседа по найму. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов.

При приеме на работу проводится беседа с поступающим, которому задаются заранее подготовленные вопросы примерно следующего содержания:

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовит себя к их достижению?
2. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой на последующие 5 лет?
3. Что кандидат реально хочет в жизни?
4. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?
5. Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?
6. Каковы основные сильные и слабые стороны кандидата?
7. Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?
8. Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?
9. Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?
10. За сколько дней кандидат сможет продемонстрировать себя на работе?

11. Планирует ли кандидат продолжать образование?
12. Как кандидат работает в стрессовых ситуациях?
13. Какие из предыдущих работ кандидата были наиболее интересными и почему?
14. Что является наиболее важным для кандидата в работе?

Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предполагаемом месте. Например, тесты:

- 1) на определение творческого потенциала работника;
- 2) на определение трудностей во взаимоотношениях;
- 3) на конфликтность характера;
- 4) на определение авторитета работника;
- 5) на наличие организаторских способностей;
- 6) на определение пригодности к работе руководителем.

К кандидатам на должность специалистов применяют тесты 1, 2, 3. К кандидатам на должность руководителей – 1-6.

Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу кандидата просят представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки данных, рекомендуется телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им кандидаты заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

Принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Подбор и расстановка персонала

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители – от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров зависит эффективность работы организации.

Под **подбором и расстановкой персонала** понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда и способностями и деловыми качествами работников. При

этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности и сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников.

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работника на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов.

Правильный подбор и расстановка кадров предполагает, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать неоправданного разноречия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются следующие основные задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка программы его развития;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
- определение способов внешней мотивации работника;
- удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда.

Проведение деловой оценки включает следующие этапы:

- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;
- обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;
- подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками;
- проведение оценочной беседы и подведение ее результатов;
- формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
- принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Главным действующим лицом в оценке персонала является непосредственный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником.

При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения:

- а) коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;
 - б) подчиненных;
 - в) специалистов в области деловой оценки;
 - г) результаты самооценки работника.
- Для снижения субъективности оценки привлекают широкий круг оценщиков.

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей. Их можно разделить на несколько групп: результативность труда; условия достижения результативности труда; профессиональное поведение; личностные качества.

В **оценке результативности труда** различают так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели. Жесткие показатели достаточно легко измеримы и

охватываются информационной системой организации. Их применяют при оценке производственной системы, подразделений системы управления, имеющих взаимосвязи с внешним окружением: торговых агентов, ремонтных служб, отделов маркетинга, материально-технического снабжения и т.д.

Мягкие показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских, учебных заведениях). Под **условиями достижения результатов труда** понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы и др.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п. При этом важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов.

Личностные качества – эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Эти проблемы связаны с широким спектром личностных качеств, субъективизмом при их восприятии, в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения «оценочных листов», которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. Оценочные листы служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника.

Методы деловой оценки

Выбранный метод оценки должен обеспечивать возможно большую активность измерения конкретных значений показателей, сокращать субъективность оценок.

Метод шкалирования (графического шкалирования рейтингов). Предполагает балльное определение значений показателей, причем эти баллы характеризуют степень выраженности показателя.

Метод шкалирования

Показатель	Балльные значения степени выраженности показателя				
	1 (редко)	2 (часто не соблюдается)	3 (в основном)	4 (с некоторыми исключениями)	5 (всегда)
Соблюдение установленных сроков					

Этот метод, напоминающий систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен. Однако он связан с рядом проблем. Числовое обозначение выраженности показателя предполагает широкое поле интерпретации у оценщика (в зависимости от уровня его собственных претензий).

Метод шкалирования рейтингов описаний поведения *используется, чтобы снизить субъективизм при использовании метода шкалирования.* При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Пример использования рассматриваемого метода приведен ниже.

Шкалирование рейтингов описаний поведения

Показатель оценки: сотрудничество				
5	4	3	2	1
Ярковыраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других, считается с мнением окружающих, конструктивно воспринимает критику	Хорошая способность к сотрудничеству; имеет собственное мнение, которое ценится другими, считается с мнением окружающих, позитивно воспринимает критику	Способен к сотрудничеству; собственное мнение ставит на передний план, в целом хорошо воспринимается другими, не всегда воспринимает мнение окружающих и критику	Показывает небольшую склонность к сотрудничеству; воздерживается от выражения собственного мнения, остается незамечным	Не показывает склонности к сотрудничеству

Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требований к рабочему месту (должности). Тем самым достигается меньшая предрасположенность к искаженным оценкам.

Метод альтернативного ранжирования (упорядочения рангов) является простым и удобным в применении. В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например по показателю «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3 ... и т.д. Подобного рода ранжированный ряд отражается в нижеприведенной таблице.

Альтернативное ранжирование (упорядочение рангов)

Показатель: добросовестное выполнение заказов	
Работающий с наилучшим рейтингом	5. _____
1. _____	6. _____
2. _____	7. _____
3. _____	Работающий с наихудшим рейтингом
4. _____	

Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов. Рассматриваемый метод обладает рядом недостатков: ненормируемая шкала ранжирования, повышенная субъективность оценки, невозможность достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результате работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 – незначительной.

Метод анкет (альтернативных характеристик) отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу. Пример такого перечня приведен ниже.

Сотрудник:	
Соблюдает все сроки	
Имеет сложности при координации различных задач	
Чувствительно реагирует на критику	
Работает больше, чем требуется	
Нелегко находит контакт с внешним окружением	
В условиях дефицита времени работает безошибочно	
Составляет четко структурированные отчеты (сообщения и т.п.)	

Метод попарного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом. Реализация данного метода состоит в заполнении таблиц (табл. 9.3). В практике деловой оценки служба управления персоналом иногда сталкивается со случаями, когда руководители подразделений завышают оценки своих сотрудников.

Для устранения подобного явления используется **метод заданного распределения оценок (принудительного распределения)**. В соответствии с ним заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например: 20 % – отличный рейтинг; 20 % – выше среднего; 30 % – средний; 20 % – ниже среднего; 10 % – низкий рейтинг.

Таблица 9.3

Метод попарного сравнения

Показатель «Коммуникабельность»					
Ранжируемый сотрудник					
В сравнении с	A	B	C	D	E
A		-	-	-	-
B	+		-	+	+
C	+	+		-	+
D	+	-	+		-
E	+	-	-	+	
Наивысший рейтинг сотрудника A					

Наряду с вышеперечисленными методами в практике деловой оценки используется подход, при котором предварительно не устанавливаются показа-

тели оценки. В рамках данного подхода широкое распространение получил **метод управления по целям**. Ключевая идея метода состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудника, при котором устанавливается его вклад в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

- 1) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и исходя из установленных целей вырабатываются критерии оценки на конец данного периода;
- 2) по его истечении оцениваются результаты как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;
- 3) руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых «оценочных листов», которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. «Оценочные листы» служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением.

Примерная форма «оценочного листа»

Фамилия, имя, отчество _____

Должность _____

Описание выполняемой работы _____

1. Повод для оценки:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> очередная оценка | <input type="checkbox"/> оценка по необходимости |
| <input type="checkbox"/> окончание испытательного срока | <input type="checkbox"/> вынужденное перемещение |
| <input type="checkbox"/> пожелание самого сотрудника | |

2. Основа оценки – рабочие контакты:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ежедневно или почти ежедневно | <input type="checkbox"/> несколько раз в неделю |
| <input type="checkbox"/> несколько раз в месяц | |

3. Срок деятельности оцениваемого:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> менее 6 месяцев | <input type="checkbox"/> от 6 месяцев до года |
| <input type="checkbox"/> 1-3 года | <input type="checkbox"/> более 3 лет |

4. Показатели оценки:

Показатель	Данные значительно выше требований	Данные выше требований	Полностью отвечает требованиям	В основном отвечает требованиям	Данные ниже требований
1. Сообразительность: способность быстро и дифференцированно воспринимать суть дела					

2. Мыслительные и оценочные способности: способность анализировать проблемы и делать выводы					
3. Специальные знания: объем (широта и глубина специальных знаний)					
4. Готовность к труду: проявляемая при выполнении задач энергия и интенсивность. Готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию					
5. Приспособляемость: способность приспосабливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задачи					
6. Организационные способности: способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы					
7. Личная инициатива: готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе					
8. Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление					
9. Умение вести переговоры: способность убедительно аргументировать свои мысли					
10. Качество труда: тщательность выполнения, аккуратность, надежность,					

рациональность					
11. Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок					
12. Стил ь общения: корректность, открытость, коммуникативность в общении с коллегами и внешним окружением, готовность помочь					
13. Дополнительные важные показатели					

5. Предложения по дальнейшему использованию сотрудника: переводить на новое рабочее место не рекомендуется, рекомендуется использовать следующим образом: _____

6. Обобщающие выводы: _____

7. Дополнительные данные:

Способности и свойства, которые выходят за рамки требований должности, но отмечаются во время работы; возможны дополнительные пояснения _____

8. Мнение лица, получившего оценку:

претензий к оценке не имею

не согласен со следующими пунктами оценки:

от опровержения отказываюсь

опровержение прилагаю

опровержение предоставлю в 2-недельный срок.

«Оценочные листы» заполняются всеми сторонами-оценщиками. Заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника. Свое заключение и бланки «оценочных листов» руководитель передает в службу управления персоналом.

В свою очередь указанная служба должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух-трех плановых оценок, а также требовать от руководителя подробных пояснений, если его мнение по отдельным показателям оценки какого-либо сотрудника расходится с мнением большинства оценщиков.

Высвобождение персонала

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-пси-

психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.д.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, вытекают из функций труда, которые складываются в индустриальном обществе. Во-первых, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Как правило, он является главным источником дохода. Во-вторых, с трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеперечисленных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

Главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками зависит от вида увольнения. По степени добровольности ухода работника из организации выделяют три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (администрации);
- выход на пенсию.

Рассмотрим возможные формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из перечисленных видов увольнений.

Уход работника по собственному желанию – является относительно беспроблемным с точки зрения организации (если не учитывать проблемы по найму новых сотрудников). Этот переход чаще всего рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки администрации, как правило, мала.

Службой управления персоналом может быть предложено сотруднику заключительное интервью. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда, требования к рабочему месту, условия труда на нем и т.д.). В процессе заключительного интер-

вью необходимо проинформировать работника о его правах и обязанностях при увольнении. Главными целями заключительного интервью являются попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации.

При проведении заключительного интервью (в отличие от оценочной беседы) увольняющийся по собственному желанию, как правило, высказывает свое мнение достаточно откровенно. В процессе заключительного интервью могут быть сняты претензии двух сторон к друг другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для организации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Увольнение по инициативе администрации – чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, расстерянность. Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело, так как оно затрагивает все важнейшие стороны труда – профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональные – так как человеку потенциально грозит безработица, социальные – так как выход человека из определенной социальной среды грозит потерей социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, – либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его. Процесс увольнения должен представлять систему мероприятий, включающую три этапа: подготовку, передачу работнику сообщения об увольнении, консультирование. Реализация этой системы мероприятий позволяет решить две задачи:

- сделать процесс увольнения сотрудников не столь болезненным;
- оптимизировать затраты, возникающие при увольнении.

К затратам относятся затраты, определяемые законодательными нормами; расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий; потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению и в период вратываемости нового сотрудника, и т.д.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение этого вопроса может зависеть от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

В соответствии с российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;

- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работу сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Вполне логично, что система помощи при увольнении должна быть применена к сотруднику, высвобождаемому вследствие сокращения численности или штата работников, а при увольнении за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения – нет.

Второй этап мероприятий – *доведение до сотрудника сообщения об увольнении* – делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап – *консультирование* – является основным звеном в процессе управления высвобождением персонала. На этом этапе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проанализировать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные цели. Формируется концепция поиска нового рабочего места, разработка резюме, тренинг по проведению собеседования и т.д.

Одной из причин высвобождения может быть окончание контракта. Увольнение сотрудника по этой причине может рассматриваться по-разному. Если инициатива по прекращению действия контракта исходила от работодателя, то данное событие относят к категории «увольнение по инициативе администрации».

Рассмотрим третий вид увольнения – **выход на пенсию**. Этот вид увольнения характеризуется рядом особенностей:

- выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности во времени;
- это событие связано с изменениями в образе жизни человека, с приобретением новой социальной роли;
- люди по-разному относятся к предстоящему выходу на пенсию.

Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста состоит в проведении следующих мероприятий:

- 1) *курсы подготовки к выходу на пенсию* (широко используется за рубежом). Они могут проводиться в форме лекций, бесед, семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов: правовые нормы и положения, связан-

ные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного отдыха и т.д.;

- 2) «скользящее пенсионирование» – система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию (широко используется за рубежом).

Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты (примерно за 4-5 лет) и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда. Эта система продолжает свое действие к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается в качестве эксперта, консультанта для решения возникающих производственных проблем, для участия в совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.д.

Организация обучения персонала

Обучение персонала – это целенаправленно организованный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

Существует три вида обучения.

1. Профессиональная подготовка кадров – планомерное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, навыков, умений, и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь).

1.1. Профессиональная начальная подготовка

Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров).

1.2. Профессиональная специализированная подготовка

Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей в целях овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)

2. Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт).

2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей

Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность).

2.2. Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе

Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность).

3. *Профессиональная переподготовка (переквалификация) кадров* – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией, изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда или качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт).

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное обучение и внепроизводственное) (табл. 9.4).

При обучении на рабочем месте методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым, наглядным способом, результат легко контролируется.

Таблица 9.4

Методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Характерные особенности метода
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план, в котором изложены цели обучения
2. Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
3. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. Создается представление о многогранности деятельности и производственных задач
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и иного порядка задач при одновременном принятии на себя доли ответственности
5. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях, в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Методы обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. Обучение проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда учитываются (табл. 9.5).

Таблица 9.5

Методы обучения персонала вне рабочего места	
Метод обучения	Характерные особенности метода
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Конференции, семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
3. Метод обучения руководителей кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование проблемы, которую должны решить слушатели группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, развивает конструктивно-критическое мышление, творчество в процессе принятия решений
4. Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных ситуациях, при ведении переговоров

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов.

Организация проведения аттестации персонала

В российской практике сложились три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных служащих, аттестация научных и научно-педагогических работников и аттестация персонала организаций основного звена управления.

Аттестация государственного служащего – оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, а также в целях решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

Аттестация научных и научно-педагогических работников – процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания присваиваются лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отрасли науки. Аттестация осуществляется Высшей аттестационной комиссией РФ (ВАК РФ), Министерством образования и науки РФ, научными, научно-исследовательскими, научно-производственными организациями и высшими учебными заведениями в соответствии со специальными регламентирующими документами, утвержденными постановлениями Правительства РФ.

Аттестация персонала организаций основного звена управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижения по службе, награждения, определения размера заработной платы, а также понижения в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности. Классификация целей аттестации персонала представлена в табл. 9.6.

Таблица 9.6

Цели аттестации персонала

Цели	Характеристика целей
1. Административные: повышение перевод понижение прекращение трудового договора	Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности Приобретение работником нового опыта Если руководство считает, что увольнение нецелесообразно, учитывая стаж и заслуги работника в прошлом Сокращение штатов
2. Информационные	Информирование работников об уровне их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации
3. Мотивационные	Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Изыскание резервов роста производительности труда. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации Использование экономических стимулов и социальных гарантий Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности

Различают четыре вида аттестации: очередная аттестация, аттестация по истечении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

Аттестация при продвижении по службе должна выявить потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение проводится в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Аттестация проходит в четыре этапа: подготовительный этап, этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результатам аттестации.

На *подготовительном этапе* издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации;готавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы; информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

График аттестации доводится до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации. Председателем комиссии является руководитель структурного подразделения или организации. Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Аттестационная комиссия работает без отрыва от основных должностных обязанностей.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых – их непосредственные начальники. Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться со всеми документами.

На *этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности* в подразделениях создаются экспертные группы. В их состав входят непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник службы управления персоналом. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого. Оценка деятельности сотрудника и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до аттестации.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации; формировании заключения и рекомендаций по аттестации работников.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений, в отсутствие аттестуемого, открытым голосованием дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии.

На *этапе принятия решений по результатам аттестации* формируется заключение с учетом:

- отзывов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- оценок личностных, деловых и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации;
- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание обращается на соблюдение аттестуемым трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности работника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Для социальной защиты аттестуемых работников от субъективности выводов аттестационной комиссии учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику (табл. 9.7).

Таблица 9.7

Значения весов оценок при аттестации персонала

Характер оценок	Вид оценок, их содержание	Вес оценок, %
1. Объективный (объективные оценки по контролю знаний, тестам и т.п.)	1.1. Оценка профессионализма (знаний, навыков, умений), которая определяется с помощью тренажеров, тестов, компьютеров	30
	1.2. Оценка личностных качеств (данные психодиагностики)	10
2. Объективный (обобщенная база субъективных оценок)	Оценка и выводы аттестационной комиссии	20
3. Субъективный	3.1. Оценка непосредственного руководителя (результаты, эффективность деятельности, качество труда и т.д.)	10
	3.2. Оценка руководителя, имеющего право на заключение (решение) по результатам аттестации	30
Итого		100

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий поощряет или наказывает работников. В срок не более 2 месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с таким работником договор в соответствии с законодательством РФ. По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

Управление кадровым резервом

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий. Особое внимание уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки и т.д.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства;

- определение кандидатов в резерв.

Ежегодно в декабре руководитель кадровой службы проводит подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв. Затем составляется предварительный список резерва кадров для выдвижения;

- принятие решения о включении в резерв.

Данный список обсуждается на заседании постоянно действующей комиссии, а затем утверждается руководителем организации;

- согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом. Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. В ее состав включаются руководитель организации (заместитель, отвечающий за работу с кадрами), как председатель комиссии он отвечает за организацию работы с резервом; руководитель кадровой службы, как секретарь комиссии он ведет делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом; председатель профсоюзной организации; представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Комиссия по работе с резервом проводит регулярно свои заседания, но не реже чем 2 раза в год. На ее заседаниях рассматриваются следующие вопросы: обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров; формирование резерва кадров для выдвижения; анализ расстановки руководящих кадров и специалистов; подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности; работа с руководителями структурных подразделений.

Работа со специалистами, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера работ, по выработке у специалиста умения и навыков руководства. В систему этой работы входят учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства; стажировка в должности, на которую специалист зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков; участие в преподавательской работе в системе повышения ква-

лификации; участие в проверках производственной деятельности организации и ее подразделений; участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. В отечественных организациях разработан специальный экспертный лист, с помощью которого отбираются кандидаты при формировании плана кадрового резерва управленческого персонала.

Экспертный лист

Данный опрос проводится для формирования резерва управленческого персонала. Наиболее надежную оценку могут дать люди, работающие с кандидатом непосредственно. Просим вас выразить свое мнение о кандидате в резерв на руководящую должность.

Оцените человека, фамилия которого указана в столбце таблицы, по параметрам, указанным в строках таблицы. Для этого в клетке пересечения столбца (ФИО кандидата) и строки соответствующего параметра поставьте оценку (от 1 до 7), которая, на ваш взгляд, отражает степень выраженности данного параметра у этого кандидата (1 балл – данное качество практически отсутствует, 7 баллов – параметр максимально выражен).

ПАРАМЕТР	ФИО кандидата	ФИО кандидата
1. Уровень профессиональной подготовки (обладает ли кандидат достаточными профессиональными знаниями и навыками, специфичными для деятельности подразделения, в котором он работает?)		
2. Уровень знания нормативных актов, регламентирующих деятельность подразделения (обладает ли кандидат достаточными знаниями нормативных актов, использует ли в работе опыт отечественных и зарубежных организаций?)		
3. Знание способов решения профессиональных проблем (насколько кандидат хорошо ориентируется, к кому и по каким вопросам следует обращаться, где получить необходимую информацию, в чьей компетенции решение возникающих проблем?)		
4. Умение работать с документами (насколько хорошо кандидат знает правила составления и оформления деловых бумаг, ориентируется в том, какие документы следует готовить руководителю, какие поручать подчиненным?)		
5. Умение работать с людьми (умеет ли кандидат четко и доходчиво пояснить задание, своевременно проконтролировать выполнение задания, ориентируется ли в деловых возможностях подчиненных или коллег?)		
6. Способность к деловому общению (умеет ли кандидат выслушать и понять собеседника, достичь взаимопонимания и убедительно высказать свои мысли в беседе, выступлении?)		
7. Умение организовать эффективную работу группы (насколько хорошо кандидат умеет ставить цели работы, распределять задания, планировать деятельность группы?)		

8. Ответственность (насколько реалистична оценка кандидатом собственных возможностей? Всегда ли выполняет взятые на себя обязательства?)		
9. Умение доводить дело до конца (способен ли кандидат довести дело до конца без напоминаний, постоянного контроля со стороны руководства?)		
10. Умение ориентироваться в сложной ситуации (как ведет себя кандидат при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций? Способен ли он правильно сориентироваться и принять решение?)		

План работы с резервом руководящих кадров организации включает следующие разделы: определение потребности в руководящих кадрах; подбор и изучение руководящих кадров; комплектование резерва, рассмотрение, согласование и утверждение резерва; работа с резервом руководящих кадров; контроль за подготовкой резерва руководящих кадров; определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности (табл. 9.8).

Таблица 9.8

Требования, предъявляемые к должности руководителя

Физические характеристики	СУЩЕСТВЕННО Здоровый. Способен работать много часов в интенсивном режиме
Навыки, умения	СУЩЕСТВЕННО Умение рационально использовать время. Средняя степень знаний производственных процессов
Образование	ЖЕЛАТЕЛЬНО Высшее
Интеллект	ЖЕЛАТЕЛЬНО Выше среднего
Специальные знания	СУЩЕСТВЕННО Всесторонние знания по планированию деятельности. Знания по формированию и развитию коллектива. Умение эффективно вести переговоры ЖЕЛАТЕЛЬНО Знание закономерностей взаимодействия с людьми
Интересы	ЖЕЛАТЕЛЬНО Практический интерес к завершению начатого дела. Стремление к применению различных методов управления в зависимости от ситуации
Особенности поведения	СУЩЕСТВЕННО Не ждет указаний. Принимает ответственность с готовностью. Способен противостоять давлению
Обстоятельства	ЖЕЛАТЕЛЬНО При необходимости готов к поездкам

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт

практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

- отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;
- решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждает приказом по организации;
- для каждого работника (стажера) утверждается руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе;
- руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
- стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, отчеты по результатам стажировок, характеристики. В декабре каждого года проводится анализ расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. При этом проводится оценка деятельности каждого зачисленного в резерв работника за минувший год, принимается решение об оставлении его в составе резерва или об исключении.

Исключение из резерва кадров может быть произведено в связи с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянию здоровья, выходом на пенсию и т.п.

Мотивация труда персонала

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, по существу, является главной задачей руководства персоналом.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных (мотивы) и внешних (стимулы) факторов.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Основные теории мотивации могут быть разбиты на две большие группы.

Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторую – теории мотивации, точкой концентрации внимания которых является динамика взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий обычно называется группой теорий содержания мотивации, вторая группа – группой теорий процесса мотивации.

Теории содержания мотивации

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- 1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
- 2) теория ERG, разработанная Альдерфером;
- 3) теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- 4) теория двух факторов Герцберга.

1. Маслоу основные потребности работников делит на пять категорий и представляет их в виде пирамиды потребностей по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому: физиологические, в безопасности и защищенности, в принадлежности к определенной социальной среде, в достижении определенного статуса, в самореализации.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иногда называемой «пирамидой» или «лестницей» Маслоу, является фундаментальной теорией, признанной специалистами по менеджменту во всем мире. Удовлетворение этих потребностей в процессе трудовой деятельности работника формирует у него установку на производительный труд. Само понятие «производительный труд» Маслоу определяет как позитивную ориентацию работника на ту работу, которую Маслоу выполняет. Несмотря на очевидную логичность теории иерархии потребностей, сам А. Маслоу отмечал, что теория, сделавшая его знаменитым, применима к пониманию потребностей человечества в целом, как философское обобщение, но никоим образом не может использоваться в отношении конкретного индивидуума в силу индивидуальной и уникальной системы ценностей каждого человека. Действительно, голодный художник, испытывающий голод, т.е. «физиологическую потребность низшего уровня», не перестанет рисовать свои картины, т.е. удовлетворять «потребность высшего уровня». Таким образом, потребность высшего уровня не всегда является логическим (иерархическим) продолжением потребностей более низкого уровня.

2. Теория ERG. Альдерфер в своей теории разделил потребности на потребности в существовании «С», потребности взаимосвязей «В» и потребности роста «Р». Движение между потребностями, в отличие от утверждений Маслоу, может происходить как «вверх», так и «вниз». Движение вверх по уровням он назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз – процессом

поражения в стремлении удовлетворить потребности. Таким образом, может быть описан «голодный художник», но для построения единой системы, применимой к реальной группе людей, следует описать ценности каждого из них, что очень трудоемко. Кроме того, система ценностей человека в течение жизни меняется, и такие описания следует повторять.

3. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

У Мак-Клелланда потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он выделяет три группы потребностей, приобретенных человеком под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения – потребность в причастности, потребность в успехе и потребность во власти. Это – потребности высшего уровня, существующие параллельно и независимо друг от друга. Влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния. За счет их параллельности и независимости достигается «отстройка» от иерархии, т.е. последовательности, но недостатком этой теории является ее применимость исключительно к высшему управленческому звену организации.

4. Теория двух факторов Герцберга

Герцберг выделил две группы факторов – «здоровья» и «мотивирующих», что, практически, повторяет иерархичность потребностей. Результаты воздействия факторов здоровья и мотивирующих факторов различны для разных индивидуумов, границы между ними размываются.

Герцберг считал, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами. Факторы, которые вызывают неудовлетворенность, при их устранении не обязательно приводят к удовлетворенности, и, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствует росту удовлетворенности, никак не следует, что при ослаблении его влияния будет неудовлетворенность. На процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» влияют внутренние, мотивирующие факторы, а на процесс «отсутствие неудовлетворенности – неудовлетворенность» – внешние факторы здоровья.

Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Жизнь показала неправоту ряда утверждений авторов содержательных теорий мотивации. Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, пол, возраст и т.д.): необязательно жесткое следование одной потребности за другой, удовлетворение верхних потребностей необязательно приводит к ослаблению их взаимодействия на мотивацию и т.д.

Заслуга этих авторов в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности, показали их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается и большинством современных исследователей, хотя единой, всеми принятой классификации до сих пор нет.

Теории процесса мотивации

Процессуальные теории мотивации исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные результаты.

Существует несколько процессуальных теорий.

1. Мотивационная теория ожидания Врума

Теория ожидания уходит своими корнями в концепции психологов-новаторов Курта Левина и Эдуарда Толмена, касающиеся процесса познания, а также в концепции выбора поведения и полезности классической экономической теории. Однако первым сформулировал теорию ожидания применительно к трудовой мотивации американец Виктор Врум. В отличие от большинства критиков содержательных теорий, Врум предложил свою теорию ожидания как альтернативу. Он считал, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации трудовой деятельности. По крайней мере, в академических кругах теория Врума стала популярным объяснением трудовой мотивации и продолжает стимулировать проведение множества исследований.

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Теория предпочтения ожидания Врума укладывается в следующую формулу:

$$M = \text{Вер} (Z \rightarrow P) \text{Вер} (P \rightarrow B) \text{Вер} (B \rightarrow Ц). \quad (9.1)$$

В этой формуле три переменные: Вероятность (ожидание) того, что затраты приведут к желаемому результату, Вероятность того, что результаты повлекут за собой вознаграждение, и вероятность того, что вознаграждение будет ценным для индивида.

Если какая-либо из вероятностей $\rightarrow 0$, то и мотивация $\rightarrow 0$.

2. Теория трудовой мотивации

Теория Д. Аткинсона исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива – мотив успеха (M_u) и мотив, побуждающий избегать неудачи (M_n). Помимо личных качеств, выраженных в вышеуказанных мотивах, на поведение человека оказывают влияние две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности (B_u), и привлекательность (ценность) успеха (I_u). При этом привлекательность успеха связана с вероятностью успеха: чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность. Согласно теории Аткинсона, стремление к успеху (C_u) определяют следующим образом: любая ситуация одновременно активизирует оба мотива (успеха и избегания неудачи). При этом сумма вероятности ожидания успеха (B_u) и вероятности неудачи (B_n) равна 1. Согласно теории Аткинсона, люди в большей мере ориентированы на успех, предпочитают задания средней сложности. Но есть работники, идущие ради высокой привлекательности возможного достижения цели на возможную неудачу. Исходя из этого, при распределении заданий необходимо учитывать особенности личности –

склонности к обязательному достижению успеха или к риску. Соответственно – первым поручать задания, которые обязательны к выполнению, а вторым – связанные с поиском нетипичных решений, выдвижением «сумасшедших» идей.

Д. Аткинсон ввел в формулу Врума (8.1) еще один множитель – достижение успеха (неуспеха):

$$e^{-\tau T},$$

где τ – время ожидания ценного вознаграждения; чем больше это время, тем ниже мотивация к труду;

T – время дожития человека; чем меньше это время, тем ниже мотивация, т.к. можно и не дожить.

Фактор времени – очень важный фактор, поэтому японцы платят зарплату не 1 раз в месяц, а 1 раз в неделю.

Если задерживают зарплату, то мотивация резко падает.

3. Теория справедливости Лаймана Портера и Эдварда Лоулера включает элементы ранее рассмотренных теорий мотивации. Согласно их теории мотивация есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Эта теория имеет древние корни. В ее основе лежит формула

$$\frac{\text{Мой доход}}{\text{Мой вклад}} = \frac{\text{Твой доход}}{\text{Твой вклад}}.$$

Это формула справедливого распределения доходов между участниками труда. Модель Портера-Лоулера показывает, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей; она объединяет в рамках единой взаимосвязанной системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости. Люди в соответствии с теорией справедливости всегда подвергают субъективной оценке свое вознаграждение и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

У человека в норме есть одна особенность – склонность к завышению своего вклада в общее дело. Отсюда следует, что руководителю, распределяющему доход, необходимо рассчитать, сколько надо дать подчиненному с учетом его вклада, а затем повысить сумму ~ на 15 %, тем самым компенсируя завышенные представления исполнителя о его личном вкладе, и человек будет доволен.

В теории справедливости есть ряд полезных утверждений:

- если человек чувствует, что он недополучает за свой труд, – он начинает хуже работать;
- если человек чувствует, что ему переплачивают, то он не начинает работать лучше.

Теория справедливости широко применяется менеджерами на западе. Но за понятием справедливости стоит людская зависть, поэтому менеджеры вынуждены применять выдачу заработной платы в конверте.

4. Многие теории мотивации являются разновидностями очень древней теории, которая формулируется как «политика кнута и пряника», т.е. чтобы управлять людьми, надо правильно применять поощрения и наказания.

Рассмотрим теорию Фредерика Тейлора, которую он изложил в своей книге «Наука управления» в 1911 г. Тейлор полагал, что человек ленив и склонен к избеганию труда. Тейлор пришел к выводу:

- труд должен быть нормирован, т.е. должно быть определено время на выполнение каждой операции и должны быть установлены тарифы и ставки оплаты за каждую конкретную операцию;

- труд должен быть сдельным, т.е. строиться по схеме: сделал – получай.

Выполнил норму – получи зарплату.

Перевыполнил – получи премию.

Перевыполнил на 15 % – получи 30 % премии и т.д.

Система Тейлора сочетает *кнут* – нормативы и *пряник* – возможность получить премию.

Системе Тейлора близка система депримиования, т.е. штрафов за нерадивый труд. Этот вариант широко использовался в России до 1917 г.

Недостатки этой системы: не всякий труд можно нормировать.

5. Современные теории мотивации в той или иной мере используют основные положения описанных выше теорий. Многочисленны исследования и российских ученых в этой области.

Для выявления направлений совершенствования мотивации и стимулирования работников НИИ труда и социального страхования выделяет 3 типа мотивации: I тип – работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда; II тип – работники, ориентированные преимущественно на оплату труда и статусные ценности; III тип – работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Основная масса работников в настоящее время относится к I типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате (второй тип мотивации). Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (сохранения их).

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности и использовании мотивов, движущих его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений / наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и ис-

пользовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций.

Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования, часть которых представлена в табл. 9.9.

Таблица 9.9

Перечень стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
1	2
1. Заработная плата 1.1. номинальная	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, доплаты за условия труда, совместительство, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
1.2. реальная	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией
2. Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия). За рубежом – это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают бонусы: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
3. Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего – это управленческие кадры). Доля выплаты соответствует рангу руководителя в иерархии и определяется в процентах к его зарплате базовой
4. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
5. Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и членов семьи). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом
6. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
7. Стимулирование на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используют почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно в Японии, публичных выговоров). В США создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

1	2
8. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: 1) на оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами
9. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
10. Организация питания	Выделение средств на организацию питания в фирме; выплата субсидий на питание
11. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
12. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
13. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
14. Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
15. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
16. Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи
17. Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
18. Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
19. Ассоциации получения кредитов	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д.

Оплата труда персонала

Одной из основных форм материального стимулирования является заработная плата.

Государственное регулирование оплаты труда, осуществляемое в настоящее время, включает законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда; налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц; установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок; установление государственных гарантий по оплате труда.

Зарботная плата – цена рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи, т.е. основа оплаты труда – потребительский бюджет работника.

Зарботная плата представляет собой часть фонда потребления материальных благ и услуг, поступающих работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда как индивидуальной (самого работника), так и коллективной.

Из сущности зарботной платы вытекают ее основные функции: воспроизводственная, стимулирующая, социальная, регулирующая (определяя основной спрос на товары и услуги конечного потребления, участвуя в перераспределении трудовых ресурсов по отраслям и районам страны).

В качестве потребительского бюджета в РФ используется **минимальный потребительский бюджет низкого стандарта**, на котором и основывается минимальная зарботная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда.

Зарботная плата является основным источником воспроизводства рабочей силы. В издержки воспроизводства рабочей силы входят также средства на оплату больничных листов, очередных отпусков, оплату за переквалификацию, вынужденные перерывы в работе, пенсионные выплаты. В структуру зарботной платы входит тарифная часть, которая регулируется в зависимости от ее минимального уровня, премии и вознаграждения, надбавки и доплаты, а также выплаты, не связанные непосредственно с результатами труда или трудовым вкладом, и т.д.

Доля оплаты труда в составе денежных доходов населения составляет около 40 %. За годы реформирования экономики она снизилась почти в два раза. Одновременно с падением доли зарботной платы растет доля других доходов: от собственности, от предпринимательской деятельности и т.д. Это можно было бы оценить как положительный момент рыночного характера экономики, если бы к прежним доходам добавились новые. Но происходит изменение только структуры, а размер дохода в реальном исчислении снижается.

Для обеспечения стимулирующей роли зарботной платы в повышении уровня квалификации и продуктивности труда необходимы обоснованные соотношения между минимальной и средней зарботной платой. За рубежом минимальная зарботная плата составляет около 40 % средней. У нас в настоящее время – около 10 %, что явно недостаточно.

Размер минимальной зарботной платы служит ориентиром для установления минимальных тарифных ставок, а также различных социальных выплат (пенсий, пособий по инвалидности, потери кормильца, пособий на детей, пособий по безработице и т.д.). Организации, не обеспечивающие такой уро-

вень оплаты, объявляются банкротами, ликвидируются или реорганизовываются, а за счет средств работодателей покрывается задолженность по оплате.

Государственное районное регулирование заработной платы и доходов населения осуществляется на основе районных коэффициентов и северных надбавок. Существующая **система районного регулирования** учитывает в основном два фактора: 1) различия в потребностях населения, занятого трудом равной тяжести и сложности (квалификации) и 2) различия в уровне потребительских цен по районам. Также принимается во внимание фактор необходимости привлечения населения в эти районы страны, в большинстве случаев испытывающие дефицит рабочей силы.

В зависимости от степени дискомфорта, оцениваемой природно-климатическими, экономико-географическими, социально-психологическими условиями и фактором риска проживания, выделяется 5 зон с коэффициентами: I зона – 1,8-2,0; II зона – 1,6-1,8; III зона – 1,4-1,6; IV зона – 1,15-1,4 и V зона – комфортная – 1,0.

Северные надбавки применяются за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Их минимальный размер составляет 10 % заработка, а максимальный дифференцирован по районам страны и по истечении пяти лет непрерывного стажа работы составляет на островах морей Северного Ледовитого океана и на Чукотке – 100 %, в других районах Крайнего Севера – 80 %, в местностях, приравненных к Крайнему Северу, – 50 %, на Европейском Севере, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока – 30 % заработка. Коэффициенты за работу в высокогорных районах установлены в зависимости от степени понижения трудоспособности человека в диапазоне 1,0-1,4.

При этом речь идет только о государственных предприятиях. На частных, смешанных и кооперативных предприятиях с учетом районных коэффициентов определяется только минимальный уровень заработной платы.

Районные коэффициенты, относимые к минимальной оплате труда, должны применяться к государственным социальным выплатам в твердых суммах или процентных соотношениях к минимальной заработной плате. К социальным выплатам, которые являются производными от среднего заработка (пособия по временной нетрудоспособности, трудовые пенсии и т.д.), районные коэффициенты не применяются, потому что размер среднего заработка, из которого они исчисляются, формируется с учетом всех региональных выплат и надбавок. Вместе с тем максимальные размеры пенсии должны определяться с учетом районных коэффициентов.

Инструментом дифференциации заработной платы по сложности труда являются тарифные сетки (или адекватные им нормативные документы).

В бюджетных организациях до декабря 2008 года регулирование заработной платы осуществлялось на основе Единой тарифной сетки (ЕТС). ЕТС представляет собой шкалу тарификации и оплаты труда всех категорий работников – от рабочего низшего разряда до руководителей организаций.

При построении ЕТС за основу были приняты следующие принципы ее построения: (а) исходная база – не ниже установленного государственного ми-

нимума заработной платы; (б) учет сложности труда на основе таких факторов, как содержание и характер работ, разнообразие (комплексность) работ, руководство подчиненными, степень самостоятельности, уровень ответственности; (в) охват ЕТС всех категорий работников и группировка их по общности выполняемых работ; группировка служащих по принципу межотраслевого единства.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых регулируется уровень заработной платы. Это тарифная сетка, тарифная ставка первого разряда и тарифно-квалификационные справочники.

Тарифная сетка характеризуется следующими параметрами: диапазон тарифной сетки, тарифные разряды, тарифные коэффициенты, абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов.

Диапазон ЕТС — 18-разрядов с прогрессивным абсолютным коэффициентом — определяется как разница между тарифными коэффициентами смежных разрядов и регрессивным относительным коэффициентом: отношение тарифного коэффициента большего разряда к тарифному коэффициенту меньшего разряда минус единица, выраженное в процентах.

Диапазон тарифной сетки характеризуется соотношением по сложности труда крайних разрядов тарифной сетки. С момента введения ЕТС (1992 г.) диапазон тарифной сетки менялся многократно.

Тарифная ставка того или иного разряда определяется как произведение тарифной ставки первого разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда. В отдельные периоды тарифные ставки были даже ниже минимальной заработной платы и поэтому начиная с 1994 г. были предусмотрены для первых 4-5 разрядов компенсационные выплаты в конце месяца пропорционально отработанному времени и в расчет сдельных расценок не включались. Эти выплаты были отменены постановлением Правительства РФ от 18.03.99. Федеральным законом «О минимальном размере оплаты труда», принятым в июне 2008 г., был пересмотрен минимальный размер оплаты труда. Этот закон предусматривает установление его размеров: с 01.01.2009 — 4330 руб.

Для отнесения работников к тому или иному разряду тарифной сетки необходимы квалификационные характеристики. Они разрабатывались для рабочих в виде ТКС (тарифно-квалификационных справочников) и ЕТКС (единых тарифно-квалификационных справочников) для рабочих сквозных профессий.

Сферой прямого и непосредственного воздействия государства как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации и местного самоуправления является регулирование оплаты труда работников бюджетных организаций.

Постановлением Правительства РФ от 5 августа 2008 г. N 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов» была отменена ЕТС и введены с 1 декабря 2008 г. новые системы оплаты труда для работников федеральных бюджетных учреждений.

Системы оплаты труда работников устанавливаются с учетом:

- а) единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- б) единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;
- в) государственных гарантий по оплате труда;
- г) перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях, утверждаемого Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации;
- д) перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях, утверждаемого Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации;
- е) примерных положений об оплате труда работников учреждений по видам экономической деятельности, утверждаемых федеральными государственными органами и учреждениями – главными распорядителями средств федерального бюджета;
- ж) рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- з) мнения представительного органа работников.

На каждом предприятии размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы устанавливаются руководителем учреждения на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности (профессиональных квалификационных групп), с учетом сложности и объема выполняемой работы (квалификационного уровня в пределах каждой квалификационной группы).

Выплаты компенсационного характера устанавливаются к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников по соответствующим профессиональным квалификационным группам в процентах к окладам (должностным окладам), ставкам или в абсолютных размерах, если иное не установлено федеральными законами или указами Президента Российской Федерации.

В основу построения отраслевых систем оплаты труда при реформировании заработной платы положены следующие принципы:

- обеспечение зависимости величины заработной платы от квалификации работников, сложности выполняемых работ и условий труда, уровня образования и стажа по профессии по отраслям бюджетной сферы;
- подход к тарификации работ и работников с учетом требований Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, а также Единого квалификационного справочника по должностям руководителей, специалистов и других служащих, сохранение единства тарифного нормирования;
- поэтапное приближение минимальной тарифной ставки и минимального оклада к величине прожиточного минимума трудоспособного населения по регионам страны;
- систематизация и унификация стимулирующих выплат к основной тарифной

оплате, достижение принципиально единых подходов к их применению в отдельных отраслях бюджетной сферы;

- использование системы поощрения за высокие результаты и качество выполнения работы, основанной преимущественно на применении индивидуальных доплат и надбавок стимулирующего характера, устанавливаемых к оплате по тарифу, а также разового премирования за особые достижения в труде;
- ориентация на использование при формировании фондов оплаты труда в организациях бюджетной сферы наряду с ассигнованиями из бюджета средств, поступающих от разрешенной законодательством коммерческой деятельности и из благотворительных и спонсорских фондов поддержки бюджетной сферы.

Переход на отраслевые принципы организации оплаты труда основывается на формировании отраслевой системы оплаты труда, предусматривающей дифференциацию оплаты труда работников в зависимости от уровня образования, квалификации и трудового стажа, сложности выполняемых работ и особенностей деятельности отдельных организаций.

В этой связи предусматривается утверждение схем должностных окладов и тарифных ставок (тарифной системы), упорядочение системы надтарифных выплат, совершенствование нормирования труда, создание перечней профессий (должностей), которые могут быть переведены на срочные трудовые договоры, определение финансовых и других ограничений.

Размеры тарифных ставок могут устанавливаться или в виде фиксированных однозначных величин, или в виде «вилки», определяющих предельные (минимальные и максимальные) значения. Если первый принцип характерен для всех тарифных сеток, разрабатываемых в нашей стране на государственном уровне (за исключением ранее использованной системы должностных окладов), то второй принцип используется на предприятиях, не перешедших на ЕТС, в так называемых бестарифных моделях.

«Вилки» соотношений в оплате труда разного качества устанавливаются в зависимости от должности, квалификации работника, выполняемых им функций, инициативности, творческой активности, стажа работы и т.д.

Тарифная система является основой для разработки разных систем заработной платы. Наряду с традиционными системами оплаты (сдельной и повременной с их разновидностями) применяются такие системы оплаты, как оплата по стоимости трудовой жизни, по трудовому рейтингу, по коэффициенту трудового участия и т.д. Различие состоит в наборе показателей, характеризующих результативность труда отдельных работников. При распределении по РКСТ (распределение в соответствии с коэффициентом стоимости труда) во внимание принимается среднечасовая заработная плата за последние месяцы, очищенная от всевозможных временных доплат. Деловые качества работника учитываются

посредством доведения РКСТ до целого числа: увеличивается, если деловые качества получили положительную оценку, и уменьшается в противном случае.

При оплате по трудовому рейтингу считается трудовой рейтинг работника, который включает стаж (опыт) работы (коэффициент по стажу установлен в диапазоне 2,0-4,5), образовательный уровень (0,8-2,0), умение работника воплощать свои знания и опыт в конкретные дела. В соответствии с суммой рейтингов (коэффициентов) всех работников определяется базовый уровень заработной платы, который затем для каждого работника корректируется на коэффициенты качества (K_K), производительности ($K_{ПР}$), имеющие индивидуальный характер, и коэффициент страхового фонда ($K_{СТР}$), принимаемый для всех в одинаковом размере (примерно 0,75).

При использовании модели ВСОТЭРКа (вилка соотношений оплаты труда различного качества) применяется сетка, дифференцированная по сложности труда и использующая по каждому разряду «вилку» по оплате. Сетка имеет перекрестный характер, может в зависимости от потребностей организаций иметь различное количество разрядных групп. В качестве примеров можно привести сетку, действовавшую на одном из предприятий.

Квалификационные группы	И*	I	II	III	IV	V
«Вилка» соотношений в оплате труда разного качества	0,7-1,3	1,0-1,6	1,3-1,9	1,6-2,2	1,9-2,7	2,3-3,1
Среднее значение коэффициента по группе	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7

Квалификационные группы	VI	VII	VIII	IX	X	XI
«Вилка» соотношений в оплате труда разного качества	2,7-3,7	3,2-4,2	3,7-4,9	4,3-5,5	4,9-6,1	5,5-6,7
Среднее значение коэффициента по группе	3,2	3,7	4,4	4,9	5,5	6,1

*И – исходный уровень квалификации.

Сетки могут иметь различное количество разрядов, а их диапазон находится в пределах 0,6-6,5, т.е. примерно сохраняет соотношение ЕТС. Корректировка среднего по группе коэффициента производится по количественным и качественным показателям, принятым для той или иной группы работников. В конечном счете при применении бестарифных систем выделенный для распределения фонд потребления делится на сумму индивидуальных показателей, и на основе этой «цены» единицы того или иного используемого коэффициента определяется оплата труда каждого работника. Заработок отдельного работника будет исчисляться примерно по следующей формуле:

$$З_i = \frac{\Phi OT}{\sum_{i=1}^n K_{эi}} \times K_{эi},$$

где ФОТ – распределяемый фонд потребления, коллективный заработок организации, участка, подразделения;

$З_i$ – заработная плата i -го работника;

$K_{эi}$ – коэффициент участия, эффективности, стоимости жизни, рейтинг i -го работника;

n – количество работников, участвующих в распределении ФОТ.

В последнее время во внебюджетном секторе все чаще стали использовать оплату труда на основе ставок трудового вознаграждения, на комиссионной основе, на базе плавающих окладов. При оплате на комиссионной основе устанавливается фиксированная доля дохода от реализации продукции и услуг. Трудовое вознаграждение используется в фирмах, специализирующихся на оказании услуг сервисного типа, занятых консалтингом или инжинирингом. Ставки устанавливаются в процентах (35-40 %) от платежей за услуги в зависимости от качества выполнения работы и соблюдения графика обслуживания. Плавающие оклады формируются путем корректировки действующего оклада в зависимости от производительности и качества труда работника.

Кроме тарифных и бестарифных систем, в условиях перехода к рыночной экономике все чаще применяются с учетом зарубежного опыта такие системы, как участие в прибылях, система бонусов, участие в акционерном капитале, оплата транспортных расходов или прикрепление транспортных средств к руководящим работникам, программы медицинского обслуживания, обучения, различного рода страхование, льготы и компенсации, не связанные формально с результатами труда (стандартного характера), системы получения льготного кредита и др. Многие из этих систем направлены на стимулирование престижности труда, инициативы, творческой активности, т.е. различных сторон мотивационного ядра личности.

Недостатки в мотивации труда вообще и в организации заработной платы в частности не могут не сказаться на общем характере мотивационного процесса в России. Несмотря на явную социальную направленность всех стимулирующих систем, решить социальные проблемы не удалось. Сохранилась тенденция снижения количества наборов прожиточного минимума, которые можно приобрести на среднюю заработную плату (с пяти наборов в 1990 г. до 2,8 в 2009 г.), более трети населения имеет среднедушевые доходы ниже прожиточного минимума, а около 3 % – ниже стоимости продовольственного набора.

Сегодняшний уровень бедности остается еще недопустимо высоким. В числе бедных находятся не только традиционно слабые в социальном плане

группы населения, имеющие ограниченные размеры занятости (пенсионеры, многодетные, молодые и неполные семьи, инвалиды), но и значительная часть здоровых граждан трудоспособного возраста, имеющих работу. Такие размеры бедности связаны не только с состоянием экономики, но и с крайне неравномерным распределением доходов между различными группами населения. По данным статистики, *значительная часть доходов присваивается относительно небольшой группой населения*. На долю 10 % наиболее обеспеченного населения приходится более 30 % денежных доходов, а на долю 10 % наименее обеспеченных – только 2,3 %.

Анализ структуры денежных доходов показывает, что основные составляющие денежных доходов – реальные доходы от оплаты труда, пенсии и другие социальные выплаты – снизились. Практически весь прирост реальных денежных доходов приходится на доходы от предпринимательской деятельности, участия в прибылях, операций с недвижимостью и кредитно-финансовых операций. Подавляющую часть таких доходов получает довольно ограниченный круг населения.

В оплате труда сохраняются, а зачастую и обостряются недостатки, появившиеся в ходе реформирования экономики: крайне низкий уровень заработной платы; чрезмерная региональная и отраслевая дифференциация заработной платы; отсутствие связи оплаты труда с результатами работы; хронические задержки выплат заработной платы во многих организациях.

Опыт показывает, что социальная напряженность в бюджетных отраслях возникает тогда, когда уровень их оплаты опускается ниже 60-65 % по отношению к промышленности.

Неоправданных размеров достигла дифференциация заработной платы между отраслями и категориями работников. Если в 1990 г. соотношение в оплате труда между отраслями составляло 1,8, то сейчас это соотношение превысило 8,0. Среднемесячная заработная плата работников газовой промышленности в 8 раз превысила оплату труда в сельском хозяйстве, в 7 раз – в легкой промышленности, в 5 раз – в машиностроении. Заработная плата в машиностроении, где работают наиболее квалифицированные кадры, в 2,5 раза ниже, чем в электроэнергетике, и в 1,5 раза ниже, чем в пищевой промышленности. Более чем в два раза отличаются по оплате легкая и пищевая отрасли, имеющие примерно одинаковый квалификационный состав работников, интенсивность и сложность труда. Усиливается и дифференциация в оплате труда между различными категориями работников. Соответствующий разрыв между профессионально-квалификационными группами составил 26 раз.

Деформация на рынках рабочей силы приводит к тому, что за равный труд платится неравная заработная плата, неквалифицированный труд оплачивается зачастую выше квалифицированного, разрушается инженерно-техническое ядро трудового потенциала. Усиление дифференциации в оплате труда

было бы целесообразным в условиях общего роста уровня жизни населения. Но когда встает вопрос об элементарном выживании основной части работников (населения), такая дифференциация вряд ли может быть оправданной.

Главным фактором роста заработной платы является не рост эффективности производства, а темпы инфляции. Размер оплаты все в большей степени определяется не количеством и качеством произведенных товаров, квалификацией персонала, а главным образом монополизированностью отраслей и организаций и соответственно различными возможностями при определении цен на продукцию.

Таким образом, в перспективе наиболее актуальным является вопрос об уровне минимальной заработной платы и порядке ее индексации примерно на уровне прироста потребительских цен. Во внебюджетной сфере предполагается перейти к поэтапному ослаблению налоговой нагрузки на фонды потребления и налогообложения индивидуальных заработков работников и их доходов от участия в прибылях. При этом система налогообложения примет скорее регулирующей, чем фискальный характер.

В целях предотвращения задержек по выдаче заработной платы наряду с введением компенсационных мер следует определять приоритет выплат заработной платы при поступлении средств на счета организаций. Задержка выдачи заработной платы должна рассматриваться как основание для проведения процедур санации и банкротства. Однако все эти меры недостаточны для повышения эффективности мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Библиографический список

1. Андреева В.И. Делопроизводство: Организация и ведение: учеб.-практ. пособие для вузов / В.И. Андреева. 2-е изд., перераб., доп. М.: КноРус, 2008. 256 с.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 1999.
3. Басков М.И. Документационное обеспечение управления (Делопроизводство): учебник / М.И. Басков. М.: Феникс, 413 с.
4. Баткаева И.А. Особенности управления занятостью в условиях кризиса рынка труда / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. М.: ГАУ, 1997.
5. Бизнес. Оксфордский толковый словарь. М.: Прогресс-Академия, 1995.
6. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учеб. пособие / И.В. Бизюкова. М.: Экономика, 1998.
7. Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. Киев: Ника-центр: Эльга, 2003. 448 с.: ил. (Энциклопедия финансового менеджера. Вып. 1).
8. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. Киев: Эльга-Н: Ника-центр, 2001. 448 с.
9. Блохина В.Г. Инвестиционный анализ / В.Г. Блохина. Ростов н/Д: Феникс, 2004. 320 с. (сер. «Высшее образование»).
10. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азриляна. 6-е изд., доп. М.: Институт новой экономики, 2004. 1376 с.
11. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие / В.В. Бочаров. СПб.; М.; Харьков; Минск: Питер, 2000. 160 с. (Краткий курс).
12. Васина А.А. Финансовая диагностика и оценка проектов / А.А. Васина. СПб.: Питер, 2004. 448с.: ил.
13. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: учеб. пособие / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. 3-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004. 888 с.
14. Волина М.И. Организация охраны труда на предприятии / М.И. Волина, Д.Г. Сегада. М.: Знание, 1990.
15. Ворожейкин И.Е. История труда и предпринимательства: учеб. пособие / И.Е. Ворожейкин. М.: Финстатинформ, 1999.
16. Ворожейкин И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. М.: ИНФРА-М, 2000.
17. Волков И.М. Проектный анализ: Продвинутый курс: учеб. пособие / И.М. Волков, М.В. Грачёва. М.: ИНФРА-М, 2004. 495 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова).
18. Выварец А.Д. Экономика предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080502 – Экономика и управление на предприятии (по отраслям) / А.Д. Выварец. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 543 с.
19. ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. М.: Госстандарт РФ, 1998.

20. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. М.: Госстандарт РФ, 2003.
21. Государственная система документационного обеспечения управления. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения. М: ГАУ при СМ СССР, 1991. 75 с.
22. Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2009. 416 с.
23. Грибов В.Д. Экономика предприятия: учебник + практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2009. 400 с.
24. Делопроизводство (Документационное обеспечение управления): учебник для вузов / под ред. Т.В. Кузнецовой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 528 с.
25. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: пер. с англ./ под ред. С.А. Табалиной. – М.: ЮНИТИ, 2003. 560 с.
26. Ендовицкий Д.А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики: учеб. пособие / Д.А. Ендовицкий; под ред. Л.Т. Гиляровой. М.: Финансы и статистика, 2003. 352 с.: ил.
27. Ершова И.В. Предпринимательское право: Вопросы и ответы / И.В. Ершова. 3-е изд., испр. и доп. М.: ИД «Юриспруденция», 2005. 288 с.
28. Зайцев Н.Л. Экономика организации: учебник для вузов / Н.Л. Зайцев. 3-е изд., испр. и перераб. М.: Экзамен, 2006.
29. Замураева Л.Е. Управление затратами: учебное пособие / Л.Е. Замураева– 2 изд., перераб. и доп. Тюмень: Аудит, 2009. 264 с.
30. Игонина Л.Л. Инвестиции: учеб. пособие / Л.Л. Игонина; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.А. Слепова. М.: Юрист, 2002. 480 с.
31. Инвестиционная деятельность: учеб. пособие / Н.В. Киселёва [и др.]; под ред. Г.П. Подшиваленко и Н.В. Киселёвой. М.: КНОРУС, 2005. 432 с.
32. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: учебное пособие / О.Е. Николаева, О.М. Алексеева. М.: ИНФРА–М, 2005. 392 с.
33. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс. М.: Прогресс, 1978.
34. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. М.: ИНФРА-М, 2002.
35. Клоков И.В. Эффективное делопроизводство / И.В. Клоков, В.С. Пташинский. СПб.: Питер, 2008. 224 с.
36. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов / В.В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 2003. 144 с.: ил.
37. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. М.: Проспект, 2010. 424 с.
38. Комментарий к Налоговому кодексу РФ части первой, части второй (постатейной) с постатейными материалами. 3-е изд., изм. и доп. М.: Книжный мир, 2005. 1112 с.
39. Котляров С.А. Управление затратами / С.А. Котляров. СПб.: Питер, 2005. 160 с.

40. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998.
41. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. 3-е изд. М.: Omega-JI, 2004. 664 с.
42. Макконнелл Кэмпбелл Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: пер. с англ.: в 2 т. / Р. Кэмпбелл Макконнелл, Л. Стэнли Брю. М.: Республика, 1993. Т. 2. 400 с.: табл., граф.
43. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (вторая редакция) / М-во экономики РФ, М-во финансов РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. кол.: В.В. Коссов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. М.: ОАО «НПО»: Экономика, 2000. 421 с.
44. Методические рекомендации по определению экономической эффективности капитальных вложений в действующее производство. Свердловск: Институт экономики УНЦ АН СССР, 1980. 84 с.
45. Методические рекомендации по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти, утвержденные Росархивом от 23.12.2009 № 76.
46. Мишин Ю.А. Управленческий учет: управление затратами и результатами производственной деятельности / Ю.А. Мишин. М.: ИНФРА-М, 2008. 176 с.
47. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая (с изменениями и дополнениями). М.: Проспект, 2010. 464 с.
48. Николаева О.Е. Алексеева О. В. Классический управленческий учет: учебник / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. М.: Проспект, 2009. 309 с.
49. Николаева С.А. Доходы и расходы организации: теория и практика: учебник / С.А. Николаева. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: «Аналитика-Пресс», 2010. 224 с.
50. Об инвестиционной деятельности в РСФСР: федер. закон: принят 26 июня 1991 г.
51. Об иностранных инвестициях в РСФСР: федер. закон: принят 4 июля 1991 г.
52. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94. М.: Минтруда РФ, 1995.
53. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов. Методические рекомендации по внедрению ГОСТ Р 6.30-2003 / Росархив; ВНИИДАД; сост.: М.Л. Гавлин, А.С. Красавин, Л.В. Кузнецов и др.; общ. ред. М.В. Ларина, А.Н. Сокова. М., 2003. 90 с.
54. Основы организации охраны труда на предприятии / под общ. ред. Ю.С. Рысина. Н. Новгород: Вента-2, 1998.
55. Оценка эффективности инвестиционных проектов / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, Е.Р. Орлова, С.А. Смоляк; АНХ при Правительстве РФ. М.: Дело, 1998.
56. Полный сборник кодексов РФ с изм. и доп. на 10 марта 2010 г. М.: ЭКСМО, 2010.
57. Положения по бухгалтерскому учету. М.: Эксмо, 2006. 240 с.

58. Правила делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти, утвержденные постановлением Правительства РФ 15.06.2008.
59. Ример М.И. Экономическая оценка инвестиций / М.И. Ример, А.Д. Касатов, Н.Н. Матиенко; под общ. ред. М.И. Римера. СПб.: Питер, 2005. 480 с.: ил. (сер. «Учебное пособие»).
60. Риск-анализ инвестиционного проекта: учебник для вузов / под ред. М.В. Грачёвой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 351 с.
61. Рогинский Ф.Н. Экономическая оценка инвестиций в металлургии: учебное пособие / Ф.Н. Рогинский. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2005. 114 с.
62. Руденко Г.Г. Рынок труда: учебник / Г.Г. Руденко, М.Н. Кулапов, С.А. Карташов. М., 1997.
63. Сергеев И.В. Организация и финансирование инвестиций: учеб. пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. М.: Финансы и статистика, 2001. 272 с.: ил.
64. Сироткин С.А. Экономическая оценка инвестиционных проектов в черной и цветной металлургии: учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская, И.С. Пельмская. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2005. 142 с.
65. Словарь современной экономической теории Макмиллана. М.: ИНФРА-М, 1997.
66. Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов в условиях риска и неопределённости (теория ожидаемого эффекта) / С.А. Смоляк. М.: Наука, 2002. 182 с.
67. Стенюков М. В. Делопроизводство / М. В. Стенюков. М.: А-Приор, 2010. 174 с.
68. Трудовое законодательство: сб. нормативных актов / сост. проф. К.Н. Гусов. 8-е изд., перераб. и доп. М.: ПРОСПЕКТ, 2005.
69. Управление затратами на предприятии: учебник для вузов / под ред. Краюхина – 5-е изд., СПб.: Питер, 2012. 592 с.
70. Управление затратами на предприятии. Планирование и прогнозирование, анализ и минимизация затрат / под ред. Ю.Н. Лапыгина. М.: ЭКСМО, 2007. 128 с.
71. Управление инвестициями / под общ. ред. В.В. Шеремета. М.: Высшая школа, 1998.
72. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2009.
73. Фальцман В.К. Оценка инвестиционных проектов и предприятий / В.К. Фальцман; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М.: ТЕИС, 2001. 56 с.: ил. (Основы современной экономики).
74. Федеральный Закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» № 39-ФЗ от 25 февраля 1999 г. (в редакции № 22-ФЗ от 02.01.2001).
75. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» № 160-ФЗ от 9 июля 1999 г.
76. Царёв В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций / В.В. Царев. СПб.: Питер, 2004. 464 с.: ил. (сер. «Академия финансов»).
77. Четыркин Е.М. Методы финансовых и коммерческих расчётов /

- Е.М. Четыркин. М.: Дело: BusinessРечь, 1992. 320 с.
78. Шарп Уильям Ф. Инвестиции: учебник для вузов: пер. с англ. / У.Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Д.В. Бэйли. М.: ИНФРА-М, 1999. 1028 с. (Университетский учебник).
79. Экономикс: Англо-русский словарь-справочник / под ред. Э.Дж. Долан, Б.И. Домненко. М.: Лазурь, 1994.
80. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. акад. В.В. Семёнова. 4-е изд. СПб.: Питер, 2005. 384 с.: ил. (Серия «Учебник для вузов»).
81. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. 4-е изд., перераб. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
82. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии / Р.А. Яковлев. М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.

Учебное издание

**Пельмская Ирина Сергевна
Гончарова Наталья Вадимовна**

**Экономика и управление
на металлургических предприятиях**

Редактор *Л. Ю. Козыйчева*

Подписано в печать 29.12.2014. Формат 60х90 1/16.
Бумага писчая. Плоская печать. Усл. печ. л. 16,75.
Уч.-изд. л. 20,0. Тираж 50 экз. Заказ

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С.Ковалевской, 5
тел.: 8(343)375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@mail.urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620075, Екатеринбург, ул. тургенева, 4
Тел. 8 (343) 350-56-64, 350-90-13
Факс 8 (343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru

Для заметок

Для заметок

